

Vol. 23, No.4 | AUTOMNE 2023

# REVUE MILITAIRE CANADIENNE



Défense nationale National Defence

Canada

# Lignes directrices pour la présentation des manuscrits

**La Revue militaire canadienne est la publication trimestrielle phare indépendante de la profession des armes au Canada. La Revue publie des articles professionnels et scientifiques, des commentaires, des articles d'opinion, des études critiques de livres, des comptes rendus de livres, ainsi que des lettres à l'éditeur.**

Les manuscrits sur des sujets d'intérêt général pour la Défense canadienne et l'Équipe de la Défense sont également bien accueillis, notamment sur la profession des armes, la politique de sécurité et de défense, la stratégie, la doctrine, les opérations, la mise sur pied de la force, l'emploi de la force et la structure de la force, la technologie, l'acquisition de matériel, l'histoire militaire, le leadership, l'instruction et l'éthique militaire, la culture institutionnelle, le recrutement, la diversité, etc. La Revue s'intéresse plus particulièrement à des articles ouverts sur l'avenir qui présentent des idées ou des concepts originaux, de nouvelles approches aux problèmes actuels ou des interprétations novatrices.

Les militaires de tous les grades peuvent présenter des articles à la Revue. Le sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense ont délégué au rédacteur en chef de la Revue militaire canadienne le pouvoir d'autoriser la publication des manuscrits lorsque le comité de rédaction en a fait la recommandation. Les membres des Forces armées canadiennes et les employés civils du ministère de la Défense nationale n'ont donc pas besoin d'obtenir la permission de leur supérieur pour soumettre un manuscrit à la Revue.

En retour, la Revue suit un processus d'examen par les pairs en double insu rigoureux qui fait appel à l'expertise des civils et des militaires en uniforme afin de vérifier la pertinence des soumissions. Les manuscrits sont évalués en fonction de leur originalité, de la qualité de l'argumentation ou de la discussion, de la pertinence et de l'actualité du sujet, ainsi que de la qualité du style d'écriture. Sauf entente contraire, la Revue militaire canadienne insiste sur le droit de première publication de toute communication donnée. Les soumissions ne doivent pas être examinées par toute autre publication pendant le processus d'examen réalisé par la Revue.

Lignes directrices pour la soumission :

- Les auteurs doivent soumettre deux copies de leur manuscrit :
  - Première copie : Un manuscrit complet, avec un titre, le nom, la notice biographique et les coordonnées de l'auteur, un résumé, etc. Le manuscrit doit être nommé et soumis comme « Titre du manuscrit X-Nom de l'auteur-Anonymisé ».
  - Deuxième copie : Une version anonymisée dont le nom de l'auteur, les coordonnées et la notice biographique ont été retirés. Le manuscrit doit être nommé et soumis comme « Titre du manuscrit X-Anonymisé ».
- Les articles peuvent être rédigés dans l'une ou l'autre des langues officielles du Canada.
- En règle générale, les manuscrits ne doivent pas compter plus de 5 000 mots (mais ils peuvent être plus courts), notes comprises.
- Les manuscrits doivent être rédigés en format Word (.docx ou .doc) et soumis par courriel à l'adresse suivante : [cmj.rmc@forces.gc.ca](mailto:cmj.rmc@forces.gc.ca);
- Puisque la Revue est une publication bilingue, les manuscrits qui comportent des graphiques, des tableaux, des figures, des diagrammes ou des cartes doivent nous parvenir séparément dans un format inscriptible afin de les traduire dans l'une des langues officielles. Les formats acceptés sont Word (.docs or .doc), PowerPoint (.pptx or .ppt), Excel (.slx or .xlsx), Vector file (.ai, .eps, .pdf) ou tout autre format qui nous permet de modifier le texte. Toutes les photos qui illustrent l'article doivent nous être fournies en haute résolution (au moins 300 ppp) en format .jpg ou .tiff aux fins de qualité d'impression, et doivent être accompagnées d'une légende appropriée et de la source.
- Le style de rédaction des manuscrits doit répondre aux normes qui s'appliquent habituellement aux travaux universitaires, l'orthographe doit avoir été vérifiée à l'aide du Petit Robert ou de l'Oxford English Dictionary et les notes doivent se trouver à la fin du document plutôt qu'en bas de page.
- Les notes de fin de document doivent être intégrées et non jointes. Les renseignements bibliographiques doivent tous se trouver dans les notes de fin de document. Veuillez consulter les numéros récents de la Revue pour voir des exemples d'une présentation acceptable.
- L'emploi d'abréviations militaires devrait être limité au minimum; toutefois, lorsque leur emploi est inévitable, le terme doit être écrit au long la première fois qu'il apparaît dans le texte et être suivi de son abréviation, qui doit être placée entre parenthèses. Il faut aussi éviter d'employer le jargon militaire et des expressions familières : tous les manuscrits devraient être facilement compréhensibles par un lectorat public général bien informé.

Politique de rétraction

La Revue militaire canadienne s'engage à faire preuve d'intégrité dans ses publications. En consultation avec les comités de rédaction et de consultation, l'éditeur se réserve le droit de corriger le document en publiant une correction ou une rétraction subséquente. La rétraction repose sur les lignes directrices du Committee on Publication Ethics (COPE). Ainsi, un article peut faire l'objet d'une rétraction s'il comprend : des conclusions peu fiables (en raison d'une erreur majeure ou d'une falsification), du plagiat, une violation du droit d'auteur, des cas de publication redondante sans divulgation complète, le défaut de divulguer des intérêts concurrents ou conflictuels, des rapports étayés de recherches contraires à l'éthique ou, à la discrétion de l'éditeur, s'il s'avère que le contenu contrevient aux attentes éthiques, professionnelles, scientifiques et autres de la Revue.

# REVUE MILITAIRE CANADIENNE



Des membres des Forces armées canadiennes déployés au sein du groupement tactique de la présence avancée renforcée (GT PAR) de l'OTAN en Lettonie se repositionnent sous le couvert d'un écran de fumée lors d'un combat contre les 1<sup>er</sup> Fusiliers, Royal Regiment of Fusiliers de l'armée britannique faisant partie du GT PAR en Estonie et agissant comme forces d'opposition au cours de l'exercice BOLD FUSILIER à Tapa, en Estonie, le 13 octobre 2023.

Capitaine Joffray Provencher, Affaires publiques et Section d'imagerie, GT PAR Lettonie, Forces armées canadiennes



Crédits de photo p. 5



Crédits de photo p. 13

## 3 Mot de la rédaction

## ARTICLES DE FOND

### 5 Code d'honneur des guerriers autochtones

*Adjudant Robert-Falcon Ouellette, Sergent (à la retraite) Winston Wuttunee, et Caporal (à la retraite) Melvin Swan*

### 13 Les équipes chirurgicales avancées : des atouts essentiels pour les opérations terrestres de l'avenir

*Colonel Max Talbot, MD FRCS*

## MARINE

### 19 Un NPEA qui peut combattre ? Des navires de patrouille adaptés à un monde de plus en plus dangereux

*Adam Lajeunesse, Ph.D.*

### 25 Études militaires, guerre hybride et bataille navale de Tatamagouche

*Lieutenant-colonel Alan Anderson Lockerby*

## ÉDUCATION

### 38 L'apprentissage à distance dans les Forces armées canadiennes : les effets potentiels sur la qualité de vie

*Major (à la retraite) Marshall Gerbrandt*

### 47 Quelques réflexions personnelles sur l'instruction au Collège des Forces canadiennes durant la pandémie de COVID-19

*Adam Chapnick, Ph.D.*

## RÉSILIENCE

### 51 Déceler dans les discussions des leaders militaires les forces de caractère qui déterminent la résilience

*Meaghan Wilkin, Ph.D., Rémi Paré-Beauchemin et Lobna Chérif, Ph.D.*

### 58 À quand la *mindfulness* pour les FAC ?

*Lisa Tanguay*

## COMMENTAIRE

### 67 Une meilleure gouvernance du renforcement des capacités et des institutions de défense : les avantages pour le ministère de la défense nationale

*Lieutenant-colonel James Boddy*

## REVUE CRITIQUE

### 74 *Male allies at work*

*Lieutenant-colonel Cindy Suurd Ralph, Ph.D. et Adelheid Nicol, Ph.D.*

Revue militaire canadienne  
CP 17000, succursale Forces  
Kingston (Ontario)  
CANADA, K7K 7B4  
Courriel : [cmj.rmc@forces.gc.ca](mailto:cmj.rmc@forces.gc.ca)



[www.Canada.ca/revue-militaire-canadienne](http://www.Canada.ca/revue-militaire-canadienne)

**Directeur et Rédacteur en chef**

Professor  
Christian Leuprecht

**Anciens rédacteurs en chef**

Professor  
Michael A. Hennessy  
LCol (ret'd)  
John K. Martinson†  
LCol (ret'd)  
David L. Bashow

**Traduction**

Translation Bureau,  
Public Services and  
Procurement Canada

**Agentes administratives par intérim**

Kelly Morrice  
Deesha Kodai

**Rédactrice numérique**

Alex Green

**Rédacteurs adjoints**

Bruno Charbonneau, Ph.D.  
Matthew Kellett, Ph.D.  
Chantal Lavallée, Ph.D.  
Paul T. Mitchell, Ph.D.

**Comité de lecture**

**Co-présidents**

Irina Goldenberg, Ph.D. et  
Peter Kasurak, Ph.D.

Major (à la retraite)  
Michael Boire  
Vanessa Brown, Ph.D.  
Stéphanie Chouinard, Ph.D.  
Barbara J. Falk, Ph.D.  
Major Tanya Grodzinski, Ph.D.  
Michael Hennessy, Ph.D.  
Hamish Ion, Ph.D.  
Philippe Lagassé  
Lieutenant-colonel  
(à la retraite) David Last, Ph.D.  
Chris Madsen, Ph.D.  
Sean Maloney, Ph.D.  
Paul Mitchell, Ph.D.  
Mulry Mondélice, Ph.D.  
Alan Okros, Ph.D.  
Huw Osborne, Ph.D.  
André Simonyi, Ph.D.  
Elinor Sloan, Ph.D.  
Colonel (à la retraite)  
Randall Wakelam  
James Boutilier, Ph.D.  
Gaëlle Rivard Piché, Ph.D.  
Rebecca Jensen, Ph.D.  
Craig Mantle, Ph.D.

Adam Lajeunesse, Ph.D.  
Colonel (à la retraite)  
Bernd Horn, Ph.D.  
Colonel Max Talbot  
Margaret BK Shepherd, Ph.D.  
Grace Scoppio, Ph.D.  
Capitaine (à la retraite)  
Nancy Taber, Ph.D.  
Robert Fonberg  
Major-général (mgén)  
(à la retraite) Daniel Gosselin  
Capitaine de corvette (capc)  
Brent Lemon  
Major-général (mgén)  
(à la retraite) Craig Aitchison  
Lieutenant-général (lgén)  
(à la retraite) Al Meinzinger  
Lieutenant-colonel  
(à la retraite)  
Michael A. Rostek, Ph.D.  
Dr. Karen D. Davis, Ph.D.  
Major-général (mgén)  
(à la retraite) David Fraser  
Vice-amiral (vam)  
Paul A. Maddison  
Lieutenant-colonel  
Andrew Godefroy

**Comité consultatif**

**Président**

Majeur-général Denis  
O'Reilly, Commandant,  
Académie canadienne  
de la défense (ACD)

**Membres**

Colonel Marty Cournoyer,  
représentant du Chef  
d'état-major de la Force  
aérienne (CEMFA)  
Jill Scott, Recteur  
Collège militaire royal (CMR)  
Capitaine de vaisseau  
J. Jeffrey Hutchinson,  
représentant du Chef  
d'état-major de la  
Marine (CEMM)  
Général de brigade Pascal  
Godbout, Commandant, Collège  
militaire royal du Canada (CMR)  
Major Chris Young, représentant  
du Chef d'état-major –  
Stratégie armée  
Lieutenant-colonel Eric J. Weaver,  
Directeur, Centre de droit militaire  
des Forces armées canadiennes  
(CDMFC), Académie canadienne  
de la défense (ACD)  
Hanya Soliman, représentante  
du Chef du renseignement de  
la Défense (CRD)

**NOTE AUX LECTEURS  
ET LECTRICES**

La Revue militaire canadienne étant bilingue, lorsqu'une citation originale a été traduite, le sigle [TCO] après l'appel de note, qui signifie "traduction de la citation originale", indique que le lecteur trouvera le texte original de la citation dans la version de la Revue rédigée dans l'autre langue officielle du Canada. Afin de faciliter la lecture, le masculin sert de genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.



Un membre d'équipage du NCSM Montréal travaille sur le gaillard d'avant alors que le navire s'apprête à quitter Aqaba, en Jordanie, au cours de l'opération PROJECTION, le 12 septembre 2023.

Cpl Connor Bennett, Forces armées canadiennes

## Mot de la rédaction

**En juin, la Direction du Conseil des Forces armées a approuvé le plan de transformation de la Revue militaire canadienne (RMC) qui repose sur trois piliers : la qualité, l'accessibilité et l'intégration. Le premier pilier vise à garantir que le contenu de la RMC est opportun, contemporain et pertinent. Concrètement, il s'agit notamment de sélectionner des articles sur des sujets variés et d'auteurs différents, tout en atteignant un plus grand public, et de veiller à ce que toutes les soumissions soient examinées systématiquement.**

L'objectif du deuxième pilier est de mobiliser le lectorat, un objectif qui peut être atteint grâce à une visibilité et à une mobilisation accrue de la RMC auprès de l'Équipe de la Défense, des intervenants et du public. Le troisième pilier comprend l'intégration de canaux de diffusion numérique améliorés et étendus et d'une stratégie de gestion de l'information et des connaissances pour rendre plus efficaces la découverte, la recherche et l'indexation du contenu de la RMC. Afin de s'assurer que la RMC respecte les trois piliers, le Comité

de rédaction fait l'objet d'un remaniement complet et est en pleine expansion, et le Comité de surveillance deviendra un conseil consultatif sur la stratégie, et ce, dans le but d'assurer la modernisation et la numérisation de la RMC afin qu'elle continue de remplir son mandat ministériel, qui est d'alimenter les « débats intellectuels parmi les militaires professionnels, les fonctionnaires, les universitaires, les étudiants et la population canadienne ». La diversité des perspectives et des idées présentées dans

le présent numéro témoigne de l'engagement de la RMC à l'égard de ce mandat.

Nous sommes ravis de l'augmentation substantielle du nombre de soumissions, du soutien apporté par le Comité de rédaction pour obtenir la participation de pairs évaluateurs qui fournissent une rétroaction de grande qualité, et du temps précieux et généreux que les contributeurs de la RMC passent à revoir leurs soumissions à la lumière des commentaires reçus. Les articles aux sujets variés et aux observations réfléchies qui composent ce numéro témoignent des résultats exceptionnels du processus souvent long et astreignant. En outre, pour chaque numéro, la rédaction s'efforce de sélectionner des textes et des sujets qui suscitent l'intérêt du lectorat varié de la RMC et qui le représente, qu'il s'agisse de militaires, quels que soient leur groupe professionnel militaire, leur grade, leur armée et leur genre, de membres de l'Équipe de la Défense ou de civils. Toutes nos excuses à la Force aérienne qui n'est pas mise à l'honneur dans ce numéro.

Néanmoins, l'équipe de rédaction de la RMC se réjouit à l'idée de publier un numéro commémoratif pour souligner le 100<sup>e</sup> anniversaire de l'Aviation royale canadienne en 2024.

Dans l'article « Code d'honneur des guerriers autochtones », les auteurs M. Robert Falcon Ouellette, Ph. D., et les Aînés Winston Wuttunee et Melvin Swan demandent d'imprégner l'éthos des Forces armées canadiennes (FAC) d'une perspective autochtone, en particulier celle des codes du guerrier. Ils soulignent la vision globale du monde des Autochtones axée sur la spiritualité, l'interconnexion et un mode de vie équilibré. Le code du guerrier cri est constitué de quatre éléments et est complété par les sept enseignements des grands-pères, c'est-à-dire le savoir, l'humilité, le courage, l'amour, le respect, l'honnêteté et la vérité. Ils décrivent la manière dont ces principes ont été appliqués pour résoudre un conflit historique entre les Cris et les Pieds-Noirs et montrent comment l'intégration de la sagesse autochtone à l'éthos des FAC permettrait de renforcer le moral et les valeurs de leadership au sein des FAC.

L'article novateur du D<sup>r</sup> Max Talbot traite de la vision de l'Armée canadienne concernant les opérations terrestres menées contre des adversaires astucieux équipés d'armes de pointe. L'article « Les équipes chirurgicales avancées » présente la vision d'*Engagement rapproché*, selon laquelle les équipes de combat se disperseront et se rassembleront avec fluidité pour mener des activités cinétiques et non cinétiques. Pour appuyer cette vision, l'auteur souligne l'importance des équipes chirurgicales avancées modernes afin que les personnes blessées au combat aient rapidement accès à des chirurgies de sauvetage. Il mentionne également que l'évolution de la nature des conflits et la prolifération des drones et des armes de pointe rendent difficile la mise en place de systèmes de traumatologie solides. Il constate que les équipes chirurgicales avancées qui sont déployables rapidement, mobiles et adaptables sont devenues indispensables. De plus, l'article traite de l'incidence de l'innovation doctrinale, des avancées technologiques et de la coopération interalliée dans la mise en place de ces équipes pour répondre aux exigences de l'environnement opérationnel terrestre en constante évolution.

L'article « Un NPEA qui peut combattre? », rédigé par M. Adam Lajeunesse, Ph. D., traite de l'évolution du contexte de la sécurité du Canada à la suite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie et du potentiel d'amélioration des capacités des navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique (NPEA) pour s'adapter à cet environnement en constante évolution. L'auteur est d'avis que l'évolution de la situation de la sécurité mondiale et la nécessité de faire face aux menaces hybrides rendent essentiel d'apporter des améliorations aux NPEA, telles que de l'armement conteneurisé, l'intégration de véhicules aériens sans pilote et de véhicules sous-marins autonomes, des systèmes de missiles de défense ponctuelle, un renforcement des équipages et une instruction élargie. Bien qu'il soit peu probable que les NPEA deviennent des navires de guerre de première ligne, ces améliorations élargiraient leurs capacités d'exécution de mission en les rendant adaptables à un éventail d'opérations de sécurité dans les eaux nord-américaines et en leur permettant de faire face aux nouveaux défis que présente l'évolution rapide de l'environnement de sécurité.

L'article « Études militaires, guerre hybride et bataille navale de Tatamagouche », qui porte sur le rôle de la bataille navale de Tatamagouche, en Nouvelle-Écosse, dans le cadre de la campagne angloaméricaine de 1745

contre Louisbourg, attirera l'attention des Néo-Écossais et des historiens de la Marine. Le lieutenant-colonel Alan Anderson Lockerby souligne l'importance de présenter des exemples historiques canadiens de guerre hybride, telle que la bataille de Tatamagouche, dans le cadre de la formation militaire professionnelle des FAC.

Le présent numéro de la RMC contient également deux articles consacrés à la formation militaire professionnelle. M. Adam Chapnick et le major Marshall Gerbrandt abordent le sujet de l'apprentissage à distance et s'appuient sur des expériences empiriques et personnelles pour évaluer les avantages et les inconvénients d'employer la technologie dans le cadre de l'instruction militaire. Les deux auteurs félicitent les militaires pour leur capacité d'adaptation à différentes techniques d'apprentissage à la suite de la pandémie de COVID-19.

Le thème principal de l'article « Déceler, dans les discussions des leaders militaires sur la résilience, les forces de caractères qui déterminent la résilience » est que la capacité d'adaptation est un élément essentiel de la résilience. Dans le cadre de la série de la RMC sur la résilience, les auteurs de l'article ont étudié des épisodes du balado Résilience Plus portant sur des leaders militaires et ont relevé dix forces de caractère que ces leaders ont tendance à adopter dans un contexte de résilience. Ces forces les aident à gérer des situations difficiles et mettent en évidence les qualités qui sont à la base du leadership et de la résilience dans les forces armées.

M<sup>me</sup> Lisa Tanguay, dans son article « À quand la *mindfulness* pour les FAC? » qui porte sur la pleine conscience en tant que sous-ensemble de la résilience, examine la façon dont la pleine conscience pourrait aider les dirigeants des FAC à respecter leurs obligations et objectifs moraux et considère la pleine conscience comme un outil de développement du leadership.

Ce numéro se conclut par l'article « Une meilleure gouvernance du renforcement des capacités et des institutions de défense : les avantages pour le ministère de la Défense nationale ». Le lieutenant-colonel Boddy estime que les activités relatives au renforcement des capacités et des institutions de défense sont entravées en raison de certains enjeux, notamment un trop grand nombre d'intervenants, une coordination restreinte et des priorités floues, qui pourraient être résolus par un comité directeur au sein du cadre de gouvernance de la Défense. Ce comité favoriserait la valeur stratégique du renforcement des capacités et des institutions de défense, permettrait une meilleure gouvernance et harmoniserait les efforts dans l'ensemble du ministère de la Défense nationale et des FAC. Ces activités revêtent une importance stratégique pour les intérêts du Canada en matière de sécurité, d'où la nécessité d'optimiser les ressources limitées.

En tant que membres de l'équipe de rédaction de la RMC, nous sommes reconnaissants du soutien que nous apportent les auteurs et autrices ainsi que le lectorat de la RMC : n'hésitez pas à nous faire part de vos réflexions, de vos commentaires et de vos idées. Nous nous engageons à vous fournir un contenu de qualité qui informe, remet en question et inspire. Finalement, nous souhaitons la bienvenue à M<sup>me</sup> Deesha Kodai dans l'équipe de production de la RMC. Ses compétences et son attitude positive sont fortement appréciées. Après avoir fait face à des défis en matière de dotation pendant de nombreux mois, nous sommes heureux que son arrivée nous permette de retrouver un calendrier de publication prévisible.

**RMC** Revue militaire  
canadienne



Le chef Marcel Moody et un membre du Conseil de la Nation crie de Nisichawayasihk discutent avec des membres de la Force opérationnelle terrestre dans la Nation crie de Nisichawayasihk, dans le nord du Manitoba, au cours de l'opération VECTOR, le 1<sup>er</sup> avril 2021.

Matelot de 3<sup>e</sup> classe Megan Sterritt, Forces armées canadiennes

## Code d'honneur des guerriers autochtones

### ADJUDANT ROBERT-FALCON OUELLETTE, SERGENT (À LA RETRAITE) WINSTON WUTTUNEE, ET CAPORAL (À LA RETRAITE) MELVIN SWAN

*M. Robert Falcon Ouellette, CD et titulaire d'une doctorat, appartient à la nation crie Red Pheasant. Adjudant et membre des Royal Winnipeg Rifles il compte 27 ans de service au sein des Forces armées canadiennes (FAC). Ancien député, il occupe à l'heure actuelle un poste de professeur à l'Université d'Ottawa. Il participe activement à des cérémonies religieuses cries, notamment la danse du soleil, la purification et la guérison.*

*L'Aîné Winston Wuttunee, titulaire d'une doctorat, appartient à la nation crie Red Pheasant. Il compte 12 ans de service au sein des FAC, notamment dans le Royal 22<sup>e</sup> Régiment. En 2014, il mérite un prix Inspire pour son travail à titre d'aîné. Musicien très connu au Canada, il se sert de la musique pour rassembler les gens.*

*L'Aîné Melvin Swan, CD, appartient à la Première Nation de Lake Manitoba. Il a servi 13 ans dans les FAC comme membre de la Police militaire. Dans les années 1990, au Manitoba, sa participation est déterminante pour la mise en œuvre du programme Bold Eagle. L'Aîné Melvin travaille à sensibiliser les jeunes sur le mode de vie du guerrier et il les encourage à s'enrôler dans les FAC. Aujourd'hui, il représente les vétérans autochtones par son rôle comme détenteur du calumet des anciens combattants canadiens.*

En 1994, la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie a permis de dévoiler les principaux échecs de la profession des armes au Canada. Dans le sillage de cette commission, les FAC ont entrepris un examen approfondi de leur éthique et de leurs valeurs militaires. Il en a résulté la publication *Servir avec honneur*<sup>1</sup>,

**une politique fondamentale dans le domaine militaire canadien. Quinze ans plus tard, en raison de harcèlement sexuel dans leurs rangs, les FAC ont été confrontées à de grands défis touchant le moral et le leadership; de toute évidence, l'éthos des FAC est en mal de perspectives, et cette époque est propice pour lui en trouver de nouvelles. Dans cet article, nous proposons que la vision du monde autochtone soit ajoutée au nombre des perspectives fondamentales. En effet, cette perspective autochtone appliquée au code du guerrier est, de par sa nature, holistique et spirituelle, car elle intègre tous les aspects de la vie, contrairement à l'éthos des FAC, qui est enraciné dans une structure bureaucratique et institutionnelle.**

Aujourd'hui, pour exercer la profession des armes, il ne s'agit plus d'obéir aveuglément à des ordres, mais plutôt de bien réfléchir aux renseignements et aux valeurs en cause dans le but de déterminer nos agissements. La capacité de réfléchir et d'envisager diverses perspectives est importante à plusieurs niveaux. En plus de contribuer au succès des troupes dans les environnements complexes et de répondre aux attentes de la population canadienne, le code du guerrier doit également fournir des valeurs simples pour guider les militaires au jour le jour à la maison comme au travail. Certaines personnes pourraient être surprises d'apprendre que les peuples autochtones ont également des codes du guerrier très élaborés<sup>2</sup>, qui sont ancrés dans des perspectives holistiques et spirituelles. En outre, rappelons-nous que les Autochtones ne forment pas un groupe homogène. Dans la communauté crie par exemple, certains souscrivent à un mode de vie plutôt traditionnel, tandis que d'autres adhèrent à un système de croyances plutôt occidental. Certains peinent à appliquer de nombreux enseignements de la culture crie, car ces enseignements exigent une grande discipline personnelle. Même si de nombreuses personnes connaissent l'existence de ces enseignements et y adhèrent, toutes ne sont pas en mesure d'être à la hauteur de ce qu'ils exigent. Le point de vue présenté ici provient d'une vision du monde crie, acquise au cours de toute une vie, grâce aux enseignements des aînés et à une tentative honnête de participer aux cérémonies traditionnelles.

## La vision du monde holistique des Autochtones

*Le Grand Esprit (ou Grand Mystère) de l'Amérique du Nord est partout et il réside en tout : les montagnes, les plaines, les vents, les eaux, les arbres, les animaux et la Terre. Pour les Pieds-Noirs, il ne fait aucun doute que les animaux sont dotés d'une intelligence et qu'ils ont la faculté de raisonner. En effet, les Pieds-Noirs croient que tous les animaux possèdent diverses forces qui leur ont été remises par le pouvoir du Soleil, à des degrés divers, de la même manière que l'humain et que toute chose, animée ou inanimée<sup>3</sup>. [TCO]*

*The Old North Trail: Or, Life Legends, and Religion of the Blackfoot Indian*

Dans le modèle autochtone, on retrouve l'idée d'un mouvement et d'un flux constant. L'existence consisterait en des vagues d'énergie et des interrelations, des espaces, des lieux, du renouvellement, toute chose étant aminée et tout élément imprégné d'un esprit. La matière et les humains auraient une nature dualiste : l'animé et l'inanimé. Gary Witherspoon écrit ce qui suit : « l'hypothèse qui sous-tend cet aspect dualiste des êtres et de l'existence est que le monde est en mouvement, que les choses sont constamment soumises à un processus de transformation, de déformation et de restauration et que l'essence de la vie et de l'être, c'est la mouvance<sup>4</sup> ». [TCO]

Le problème de l'éthos des FAC vient peut-être de la façon dont les gens perçoivent leur vie. D'un côté, il y a la vie professionnelle, et de l'autre, il y a la vie privée. Ces deux aspects sont distincts. Selon la vision du monde autochtone, on ne peut pas les séparer; en fait, les valeurs d'une personne doivent être intégrées, tant dans sa vie professionnelle que personnelle.

*« Le patrimoine autochtone n'est pas un simple ensemble d'objets, de récits et de cérémonies; il s'agit plutôt d'un système complexe de connaissances doté de ses propres concepts épistémologiques et philosophiques ainsi qu'ayant une validité scientifique et logique. Les divers éléments de cet héritage peuvent seulement être expliqués ou enseignés par une pédagogie traditionnelle : de l'apprentissage, des cérémonies et de la pratique. Le seul fait de mémoriser des mots ou des images ne permet pas de saisir entièrement le contexte et la signification des chants, rituels, œuvres d'art ou de la sagesse scientifique et médicale. » [TCO]*

*Erica-Irene Daes, titulaire de doctorat, 1994  
Sous-commission de la lutte contre les mesures de discrimination et de la protection des minorités,  
Commission des droits de l'homme, UNESCO*

Pour l'Aîné Melvin Swan, vétéran, les fondements philosophiques d'un mode de vie traditionnel autochtone sont entièrement spirituels<sup>5</sup>. Pour comprendre les peuples autochtones, il faut avoir une idée de leur vision holistique et inclusive, qui est toujours enseignée par les anciens qui veillent au respect des bons protocoles. Le mode de vie dont il est question, les Autochtones l'ont adopté depuis fort longtemps et ils en ont appris ses préceptes en écoutant les récits et les rêves des anciens. L'objectif présent et futur est



Shanley Spence, une danseuse aux cerceaux de la Première nation crie de Mathias Colomb, au Manitoba, exécute une danse lors de la cérémonie de la Dernière sonnerie, à la porte de Menin, à Ypres, en Belgique, le 8 novembre 2017.

Caporal Brandon James Liddy,  
Caméra de combat  
des Forces canadiennes

un état continu de bien-être, d'équilibre et de synchronicité. L'Aîné Manitopeyes, de la Première nation Saulteaux, s'exprime ainsi : « il ne s'agit pas simplement pour nous de marcher sur la Terre » [TCO], nous devons aussi être attentifs à la qualité de nos pas. Dans son ouvrage, il prône l'équilibre entre l'entité civile, la société et la nature, équilibre appliqué sur une base individuelle et qui s'étend pour inclure le protocole de la famille, de la communauté locale et de l'Amérique du Nord. Le résultat obtenu n'est pas un concept insaisissable ou mystique, mais la survie au cours d'une existence caractérisée par des valeurs morales ou par l'acceptation, l'apprentissage et la connaissance, juxtaposés à la vision occidentale de l'immortalité ou du paradis<sup>6</sup>.

Traditionnellement, les Autochtones percevaient la présence des esprits dans tout ce qui existe, tant les êtres animés que les objets non animés, dans les plantes comme dans les créatures du ciel, de l'océan et de la terre. Ces esprits étaient respectés et vénérés. C'était un monde où toutes les entités étaient interreliées dans un état d'interdépendance. Le chasseur remerciait l'animal abattu d'avoir consenti à sacrifier sa vie pour lui permettre d'assurer sa subsistance et celle de sa famille. Pour Friesen et Friesen, cette interconnexion oblige le guerrier à comprendre le rôle qu'il doit jouer dans l'ensemble du monde et tout sacrifice futur qu'il pourrait être amené à faire pour le bien de tous<sup>7</sup>.

L'Aîné Winston Wuttunee explique comment la voie du guerrier consiste à suivre le protocole et à respecter les traités<sup>8</sup>. Les traités sont importants parce que chaque guerrier est lié par un traité avec la création et avec les autres.

*Les traités supposent respect et fraternité. Les Autochtones ont toujours eu des traités. Les Cris et les Pieds-Noirs concluaient des traités rationnels. Par exemple, il n'était pas question de livrer des combats en hiver, parce qu'il faisait trop froid et qu'il n'était pas bon de déplacer les enfants, les femmes et les vieillards pendant cette période. Si une tribu faisait la guerre, son chef allait voir l'autre chef pour lui expliquer ses motifs. Bien souvent, la raison était que les jeunes guerriers débordaient d'énergie et dérangent tout le camp. Les aînés savaient que la meilleure chose à faire était de les envoyer en guerre contre l'ennemi connu. Les deux chefs discutaient, et l'un d'eux bénéficiait d'un délai pour déplacer les femmes, les enfants et les vieillards, et cela fonctionnait. Plus tard, en temps de paix, ils en parlaient.*

*Les histoires que nous racontons au sujet de la création, de Wesakechak, concernent des traités. Ces traités universels portent sur l'eau, la terre, l'air, le feu et, bien sûr, le Grand Esprit. Par exemple, lorsqu'un enfant naît, les eaux de la mère se rompent, ce qui indique que l'enfant va naître. Il reçoit ensuite sa première bouffée d'air précieux et sacré, et il est un être humain vivant. Il est ensuite enveloppé dans la peau et la fourrure chaudes d'un animal et bénéficie de la chaleur du feu et du lait vivifiant de sa mère. Bientôt, les autres enfants jouent avec lui, à l'extérieur, dans leur propre territoire, qui est le Canada.*

*Lorsque le Créateur a fini de créer les créatures de la terre, de la mer et des airs, il les a toutes appelées pour leur demander quels dons elles souhaitaient recevoir. Il a ainsi conclu des traités avec toute la vie sur terre. De nombreuses créatures ont demandé de servir l'humanité, mais le Créateur les a averties que l'humanité serait le meilleur et le pire de toute la création. Elles ont accepté et compris ses avertissements. En remerciement de leur compréhension et de leurs sacrifices, elles ont obtenu une place dans l'au-delà. Les hommes, les femmes et les enfants devaient les honorer lors de cérémonies, ce que les peuples autochtones font encore aujourd'hui.*

*Robert Falcon Ouellette, député  
Hansard – Chambre des communes  
9 mai 2019*

L'anthropologue A. Irving Hallowell a mené une étude à long terme pendant les années 1930 et 1940 sur les Anishinaabe du Manitoba à Berens River<sup>9</sup>. Dans un bref portrait qu'il dresse de la cosmologie des Salteaux, Hallowell constate qu'il y a deux notions fondamentales permettant d'expliquer l'imaginaire des Ojibwa, leurs concepts de Kitchi Manitou et leur conception de l'environnement naturel : 1) tout dans l'univers « est doté d'une force qui l'anime, d'une âme et d'un corps. L'humain est également doté d'un esprit » [TCO]; 2) les entités naturelles possèdent aussi des « patrons » ou « propriétaires » spirituels qui contribuent à guider les animaux et les humains<sup>10</sup>. Nabokov emploie le terme « Weltanschauung », qui se traduit approximativement par « conception du monde », et il le redéfinit comme suit : « le faisceau de suppositions et d'images sur la nature de la réalité partagées par l'ensemble d'une société donnée<sup>11</sup> ». Nabokov poursuit : « Selon moi, la vision du monde est une image générale et momentanée, mais évolutive, de l'organisation du cosmos. Elle procure aux humains les moyens de réagir à leur environnement dans ce cosmos et dicte aussi comment cet environnement dynamique réagira en retour, ce qui augmente leurs chances de réaliser les objectifs qu'ils croient nécessaires pour réussir<sup>12</sup>. » [TCO]

Pour Battiste et Henderson, les pratiques et les enseignements spirituels des Autochtones émanent d'une compréhension écologique plutôt que cosmologique. Cette écologie n'est pas perçue comme étant un ensemble, mais plutôt comme une synthèse d'éléments multiples<sup>13</sup>. Citant les travaux de Levy-Bruhl, Battiste et Henderson font observer que ces éléments multiples soutiennent un ordre sacré du vivant, lequel est autosuffisant et non tributaire de la volonté humaine<sup>14</sup>.

Cette synthèse d'éléments multiples est un processus instauré au fil du temps. Ce processus a été influencé par de multiples êtres et esprits qui ont contribué à la création d'un savoir global en l'enrichissant de génération en génération. Prenons un exemple tiré du domaine des beaux-arts, soit les notions de « pentimento » et de

« palimpseste<sup>15</sup> ». Le premier terme désigne les couches successives de peinture à l'huile sur une toile, et le deuxième fait référence à un parchemin sur lequel les brouillons antérieurs ont été effacés, mais dont il reste des traces, et sur lequel on a ajouté de l'écriture. Le matériau que nous percevons à la surface a été incorporé au tout global et se trouve bonifié par les essais précédents. Il y a là une analogie à faire avec la façon dont le répertoire des connaissances des Autochtones s'est constitué : les gardiens du savoir du passé ont transmis leurs connaissances aux prochains gardiens du savoir, génération après génération. Il s'agit donc d'une superposition de connaissances successives.

## **Le code du guerrier cri-anishinaabe**

La vision du monde qui ressort du code du guerrier cri-anishinaabe est importante. En effet, elle nous apprend que, fondamentalement, les êtres humains ne sont pas unidimensionnels; ce sont des êtres spirituels<sup>16</sup>. L'Aîné Swan est d'avis que « le guerrier devient un humain à part entière seulement quand il arrive à saisir la nature interdépendante du monde [...] tout en restant humble, il doit comprendre les enseignements spirituels, car s'il ne les comprend pas, il pourrait se perdre » [TCO]. Swan relate l'expérience qu'il a vécue dans les FAC. Au début, il avait tenté d'ignorer que les humains à part entière ont besoin de la dimension holistique pour s'intégrer. Il estime qu'un guerrier doit rester un guerrier dans toutes les sphères de l'existence, et aucune sphère ne doit être laissée pour compte. La sphère personnelle et la sphère professionnelle sont toutes deux importantes. Ce n'est que plus tard, quand il a été en mesure d'adopter une vision holistique et traditionnelle, qu'il a pu relever les défis de la vie militaire. Ainsi l'adoption du code du guerrier autochtone traditionnel a été positive pour l'Aîné Swan sur le plan de la santé mentale à long terme et cela lui a permis de donner un sens à sa vie<sup>17</sup>.

## **Le code du guerrier**

Le code du guerrier « c'est le parcours du guerrier, où il n'est pas facile de cheminer; nous devons y apprendre à protéger, à aimer et à prendre soin de notre famille, de notre nation et de toute la création. Nous devons cheminer dans les quatre principaux domaines du guerrier véritable : le métaphysique, notre mental, le physique, nos actions<sup>18</sup> » [TCO]. Le code du guerrier est donc composé de quatre éléments interreliés.

*Le code du guerrier cri est constitué de quatre éléments :*

*Le métaphysique, Manitowi (le spirituel);  
Nos pensées, Nistikwan (mon mental);  
Le monde physique, Niyaw (mon corps);  
Nos actions, Isihcikan ou Miyo-tôtamowin  
(les bonnes actions).*

## Le spirituel

Un guerrier doit aiguïser sa compréhension de l'inconnu. La création est un tout holistique dont les éléments sont interreliés. Manitowî est la vie elle-même. Nous ne pourrions jamais réellement comprendre le « quoi? » ou le « pourquoi », mais il est de notre devoir d'essayer, et de reconnaître les idées que nous ne comprenons pas. Nous devons nous efforcer d'honorer notre compréhension et d'aiguïser nos perceptions. Le monde est entièrement spirituel de par sa nature, et nous avons un rôle à jouer à l'intérieur de cette vision. Nous devons honorer le Grand Mystère, car il s'agit de la terre, de l'eau, des êtres vivants, de nos ancêtres, de notre famille et de nous-mêmes. Nous devons rester humbles dans tout ce que nous faisons.

*« Lorsque nous suivons le protocole, nous ne sommes jamais seuls. Nous honorons nos ancêtres qui se tiennent à nos côtés, et ils nous relient à la création. Non seulement devons-nous voir au-delà de la simple dimension physique, mais nous devons également comprendre que les esprits, qui sont présents dans l'eau, sur la terre, chez les animaux et dans le ciel, sont liés à l'ensemble de nos actes et de nos croyances. Nous sommes souvent guidés par des rêves, des visiteurs ou une parole. Il arrive parfois que l'on ne comprenne pas exactement le sens d'un rêve avant qu'un incident particulier ne survienne et vous place exactement dans la même situation que le rêve, ce qui vous amène à le comprendre. Une fois, j'ai rêvé à quelque chose que je ne comprenais pas. Quelques années plus tard, je me suis retrouvé en train de reconforter une veuve à qui l'on reprochait la mort tragique de son mari. Le rêve sacré m'a alors révélé son innocence et des paroles sacrées furent prononcées : "Que celui qui n'a jamais pêché lui jette la première pierre". L'entourage comprit et cessa alors de jeter des pierres contre le cœur de l'endeuillée. On lui apporta de la nourriture, on l'invita à s'asseoir et à manger avec les autres et on la reconforta<sup>19</sup>. » [TCO]*

Aîné Wuttunee

## Nos pensées

Qui ne réfléchit pas n'est pas un guerrier. Nous avons le devoir de cultiver l'art de penser, autant que faire se peut. « Nistikwan » est notre perception du monde fondée sur notre humble compréhension. Chaque personne est différente, et cette différence doit être respectée. Apprendre est fondamental pour un guerrier, car les connaissances lui permettent de maîtriser les défis de ce monde. Grâce au savoir, le guerrier peut changer le monde et influencer

son entourage. L'ignorance chez le guerrier est dangereuse. Si un guerrier est incapable de voir le monde réel par la lorgnette du savoir, il apportera du déshonneur à lui-même, à ses ancêtres, à sa famille et à sa nation.

L'éducation et l'apprentissage du guerrier sont importants, non seulement pour l'individu, mais aussi pour la communauté. Cependant, Basil Johnston est d'avis que la communauté a le devoir d'instruire ses membres à titre d'individus, non tellement pour l'avantage de la communauté (même si la communauté en retire certains avantages), mais pour le bien-être de la personne. Les hommes et les femmes qui ont reçu de l'instruction ont en fait reçu un cadeau de la part de la communauté, et cela devrait être reconnu sous une forme ou une autre. Cette forme consiste simplement à élargir la vision le plus possible, car plus un guerrier est fort, plus la communauté est forte. Il est tout aussi vrai que plus la communauté est forte, plus ses membres sont forts<sup>20</sup>.

## Le physique

Le code du guerrier requiert la maîtrise du corps physique au maximum de ses capacités. « Niyaw » représente un idéal selon lequel rien ne doit être négligé et tout est interrelié. Le guerrier doit être capable de réfléchir, mais aussi d'agir, et c'est le corps physique qui porte ce fardeau. Le guerrier doit être prêt à souffrir ainsi qu'à sacrifier son existence physique dans l'honorable défense du code du guerrier. En plus d'avoir une santé florissante, il doit conserver une adresse physique maximale afin d'être prêt au moment où il sera appelé à protéger, par amour, ses ancêtres, sa famille et sa nation.

## Nos actions

Le code du guerrier exige que les idéaux spirituels, mentaux et physiques soient exprimés par de bonnes actions ou de bonnes œuvres. « Miyo-tôtamowin » signifie que nos actions sont encore plus importantes que nos pensées, car nos actions sont en fin de compte l'expression de notre esprit. Nous devons veiller à honorer le spirituel, maîtriser nos pensées et entraîner notre corps pour que toutes nos actions soient en fait de bonnes actions. À cet égard, nos paroles sont également importantes, car elles sont l'expression de nos corps spirituel, mental et physique, qui ont un effet sur les gens qui vous entourent. Les paroles peuvent inspirer ou détruire, par conséquent, nos actions doivent être claires et bonnes afin de produire des résultats qui feront en sorte de respecter notre véritable personne.

Dans le code du guerrier, on retrouve sept enseignements qui sont transmis dans l'histoire d'un bébé élevé pour avoir une compréhension profonde de ces enseignements des grands-pères. Ils offrent d'autres pistes de réflexion pour contribuer à l'éducation

du guerrier sur les plans de ses pensées et de ses actions. Ces enseignements ont été formalisés par l'Aîné Eddie Benton-Banai, un membre de cinquième degré de la loge Midewiwin, dans son livre « The Mishomis Book<sup>21</sup> ».

Selon une histoire que raconte Benton-Banai, il est dit que peu après la Création, la population des humains s'est mise à croître. Les humains n'étaient pas suffisamment forts et mouraient fréquemment en raison de leurs faiblesses. Le Créateur, s'en trouvant fort inquiet, chargea les sept grands-pères, qui étaient des esprits, d'éduquer et de guider les humains. Les grands-pères envoyèrent un aidant parmi les humains pour en ramener un capable d'apprendre à vivre en harmonie avec la création. À six reprises, l'aidant tenta de trouver une personne digne de cette fonction, mais ce n'est qu'à la septième tentative qu'un bébé fut choisi. Le bébé était encore au stade de l'innocence et son esprit n'avait pas encore été entaché par la corruption et la souffrance du monde.

Le bébé fut ramené aux sept grands-pères; ces derniers demandèrent à l'aidant de lui montrer toute la création ainsi que les quatre parties de l'univers. La leçon à tirer de cette histoire traditionnelle est très simple : il faut donner ces enseignements aux enfants, dès leur plus jeune âge, car ceux-ci ont des sens très aiguisés et ils sont parfaitement conscients de ce qui se passe autour d'eux. Ils ont aussi la capacité de communiquer avec le monde des esprits, ce que la plupart d'entre nous avons perdu. L'éducation est importante dès le plus jeune âge pour guider l'enfant sur le bon chemin de la vie.

Avant que le bébé ne se mette à voyager, il reçut des cadeaux de la part de chacun des sept grands-pères. Ces cadeaux sont souvent appelés les sept enseignements des grands-pères. Le bébé a fini par grandir, mais il a continué à voyager. Au fil du temps, il a rencontré sept esprits qui lui ont enseigné la signification des cadeaux.

Tous les humains, et notamment les guerriers, doivent incarner, autant que possible, les sept enseignements des grands-pères.

1. Chérir le **savoir**, c'est connaître la sagesse;
2. L'**humilité**, c'est comprendre que vous êtes une partie sacrée de la création;
3. Le **courage**, c'est faire face à ses adversaires avec intégrité;
4. Connaître l'**amour**, c'est connaître la paix;
5. Honorer la création, c'est faire preuve de **respect**;
6. Faire face à une situation avec **honnêteté**, c'est faire preuve de bravoure;
7. La **vérité**, c'est comprendre le dur labeur nécessaire pour observer tous ces principes.

Les esprits lui apprirent qu'à chaque enseignement correspondait un opposé; le mal est l'opposé du bien. Le garçon écouta attentivement et étudia chacune de ces idées afin de pouvoir transmettre ce savoir aux siens le moment venu.

Les histoires sont importantes, car sans elles, nous ne pouvons toucher le cœur d'un guerrier. Pour être véritablement entendu, il faut parler avec le cœur. Nombreuses sont les personnes qui tentent d'enseigner à l'aide de livres et de matériel de lecture, mais elles n'essaient pas de ressentir les notions enseignées. Le code du guerrier peut seulement se transmettre par des actions et des histoires.

## L'histoire des guerriers

Les guerriers, avant tout des hommes pacifiques, dépendaient de la chasse pour leur survie. La valeur d'un homme se mesurait à sa générosité et à ses exploits sur le terrain de chasse, en particulier à son adresse comme cavalier et comme chasseur de bison. Pour prouver sa virilité, le guerrier n'avait pas à participer à des batailles sanglantes, mais plutôt à montrer qu'il était capable de subvenir aux besoins de sa famille. La guerre était un dernier recours. Quand nous emprunions le sentier de la guerre, c'était pour nous venger de la personne ou du groupe qui nous avait infligé une blessure physique ou mentale ou qui l'avait infligée à l'un de nos frères. C'est une source de grande fierté de ne jamais laisser impunie l'insulte ou la blessure. Les conflits n'étaient jamais déclenchés en raison d'un désir de conquérir ou d'asservir.

Il y a fort longtemps, les Cris des environs de l'actuelle ville de Battleford campaient pour l'hiver. L'hiver avait été long et froid, comme il arrive parfois dans les Prairies. Par une belle journée du mois de mars, un jeune guerrier arriva dans le camp monté sur son cheval, annonçant que les Pieds-Noirs se trouvaient tout près, dans le terrain de chasse traditionnel des Cris, et qu'ils tuaient et capturaient un grand nombre de bisons. Les Cris et les Pieds-Noirs avaient une longue histoire de guerre entre eux. Les cultures des deux peuples sont très différentes l'une de l'autre et leur langue respective ne se ressemble pas beaucoup. Les jeunes Cris dans le campement estimaient que l'honneur de la tribu avait été entaché par l'incursion des Pieds-Noirs. Ils voulaient défendre leur territoire et s'assurer que leur peuple serait respecté comme il se doit.

L'un des principaux guerriers de la tribu, Kayàs, voulait mener une expédition contre les Pieds-Noirs, mais il fallait d'abord suivre le protocole. Les aînés discutèrent, puis déterminèrent que les Pieds-Noirs ne posaient pas un danger imminent. Ils discutèrent de nouveau longuement de la question à savoir pourquoi les Pieds-Noirs se trouvaient sur leur territoire et comment il fallait réagir à leur présence. Normalement, les Pieds-Noirs auraient dû aller voir les Cris et leur demander la permission de traverser leur territoire. Les aînés prirent la décision d'envoyer un groupe de guerriers dont le chef de guerre serait Kayàs : il était le guerrier le plus respecté, et il avait déjà pris part à de nombreuses batailles.

Kayâs choisit seulement dix hommes pour l'accompagner, car il voulait éviter que les morts soient trop nombreux. Il voulait aussi avoir un bon contrôle de ses guerriers. Kayâs prit le temps de se rendre personnellement voir ceux qu'il avait choisis. Si la plupart des hommes se montrèrent heureux de l'accompagner, l'un d'eux refusa, car il préférait chasser et s'occuper de sa famille. Sa femme venait d'accoucher et il estimait qu'il devait rester pour lui venir en aide. Dans la société cri, il n'était pas mal vu d'agir ainsi, car le courage d'un homme n'était jamais remis en question. Les hommes étaient libres de prendre ou non le sentier de la guerre et ils pouvaient dicter leurs conditions.

Plusieurs jeunes hommes n'étant jamais allés à la guerre se rendirent auprès de Kayâs et lui demandèrent s'ils pouvaient prendre part à l'expédition. Parmi eux, Kayâs en choisit trois qui, à son avis, offriraient vitalité et sérieux et qui profiteraient de l'occasion pour apprendre au sujet des protocoles s'appliquant à la guerre et au fait d'être guerrier. À la fin de l'après-midi, Kayâs fut d'avis que les dix guerriers choisis excellerait au combat à venir. Plus tard en soirée, Kayâs planta son drapeau de guerre au milieu du village. Des guerriers commencèrent à chanter, et tous les habitants se rassemblèrent au milieu du village. Kayâs commença à réciter les prières et à honorer les actions qu'ils allaient prendre le lendemain. Il raconta ensuite ses exploits. Il ne se vanta pas, car tous connaissaient ses excellentes qualités de guerrier, mais il les raconta simplement pour souligner le sérieux du code du guerrier auquel il se pliait. Lorsque Kayâs eut fini de parler, les guerriers, un à un, s'avancèrent et racontèrent leurs propres exploits au combat. Puis les jeunes hommes s'avancèrent également et exprimèrent leur désir de suivre la voie du guerrier. Les jeunes hommes dansèrent en y mettant toute l'énergie qu'ils pouvaient afin de compenser leur manque d'expérience.

Tous les Cris du village se mirent également à danser avec les jeunes hommes dans le but de les honorer. La danse prit fin. Pour les guerriers, c'était le temps de partir, et ils enfourchèrent leur monture; la tribu les honora pendant qu'ils commençaient à chevaucher. Deux femmes qui accomplissaient un rituel ancien tentèrent de les arrêter et elles leur demandèrent de rester. Les guerriers refusèrent et poursuivirent leur chemin. Les deux femmes suivirent quand même les hommes hors du village où elles tentèrent de nouveau, mais en vain de les retenir par des pleurs et des cris. Les hommes expliquèrent qu'ils devaient suivre la voie du guerrier. Kayâs commença à mener ses hommes jusqu'à la position des Pieds-Noirs.

Les guerriers chevauchèrent ainsi toute la nuit jusqu'à l'aube, puis s'arrêtèrent brièvement pour se reposer et réciter les prières. Bientôt le soleil fut haut dans le ciel et il se mit à faire chaud. Les guerriers se sentaient alertes et ragaillardis. Ils se dirigèrent vers la position des Pieds-Noirs. Entre-temps, une sentinelle pied-noir les avait repérés et elle avait alerté son campement. Très peu de

temps après, un groupe de guerriers du camp adverse – le même nombre de guerriers que le groupe de Cris – arrivait chevauchant à leur rencontre. Les deux groupes se mirent à se provoquer mutuellement, à 50 mètres de distance. À un moment donné, un jeune Cri, n'en pouvant plus de la provocation, fit galoper son cheval avec fougue en direction de la ligne des Pieds-Noirs. Tout juste avant cette ligne, il fit tourner sa monture vers la droite et il ne fit plus qu'un avec son cheval. Les Pieds-Noirs lancèrent des flèches à son endroit et le touchèrent; ils voulaient le tuer. Ils n'y réussirent pourtant pas, ce qui paraissait invraisemblable; le jeune Cri refit donc le même manège : il chevaucha à nouveau jusqu'à la ligne des Pieds-Noirs; ces derniers décochèrent encore une fois de multiples flèches en sa direction et il fut touché à plusieurs reprises, mais ne fut pas tué. Il rebroussa chemin jusqu'au groupe de guerriers cris, sachant qu'il avait prouvé son courage et son acceptation de la mort.

Un jeune guerrier Pied-Noir nommé Ninohtîhkatânân, furieux de ne pas avoir tué le guerrier cri, décida de lancer à son tour une charge contre la ligne des Cris. Tandis qu'il s'approchait de l'adversaire, il fit lui aussi tourner son cheval rapidement vers la droite, et il ne fit qu'un avec son cheval. Les Cris lancèrent à leur tour de nombreuses flèches à son endroit, mais ils n'arrivèrent ni à atteindre, à blesser ou à tuer Ninohtîhkatânân. Le jeune guerrier refit le même manège, le même acte de bravoure. Il s'en tira lui aussi indemne. Le tout était invraisemblable. Puis un autre guerrier imita les deux premiers. Et ensuite, tous les autres guerriers des deux camps, les uns après les autres. Et chaque fois l'adversaire tentait de mettre fin aux jours des guerriers en action. Il était extraordinaire qu'aucun guerrier ne trouva la mort dans ces manifestations de courage et d'assurance.

Finalement, Kayâs se mit en retrait et entonna un chant en l'honneur de tous les jeunes guerriers des deux camps. C'est à ce moment que le combat cessa, et les hommes des deux camps se rassemblèrent. On servit de la nourriture et les Cris expliquèrent aux Pieds-Noirs qu'ils se trouvaient en territoire cri. Ninohtîhkatânân apprit aux Cris que les Pieds-Noirs avaient manqué de nourriture pendant l'hiver et qu'ils avaient dû quitter leur territoire habituel. Bien que les Cris et les Pieds-Noirs furent des ennemis traditionnels, il fut décidé de mettre fin aux combats, du moins pour un certain temps. Les Cris comprirent que les Pieds-Noirs allaient bel et bien retourner dans leur territoire traditionnel, mais qu'entre-temps, ils avaient besoin de trouver de quoi nourrir leur famille. Après discussions, les Cris décidèrent de permettre aux Pieds-Noirs de rester en territoire cri à titre d'invités jusqu'à ce que le temps devienne clément, puis les Pieds-Noirs allaient pouvoir s'en retourner sur leurs terres. Les Pieds-Noirs offrir des présents aux guerriers cris, soit des couteaux et des substances médicinales qu'ils avaient obtenus en faisant du commerce avec d'autres tribus du Sud et de l'Ouest.

Les guerriers des deux nations mangèrent avec très grand appétit et se racontèrent encore et encore les faits de la journée. Ils félicitèrent les jeunes hommes comme Ninohtihkatânân et les jeunes cris, car ceux-ci étaient devenus de vrais guerriers.

Cette histoire montre l'importance du code du guerrier. Nous pouvons voir que le code du guerrier cri comporte quatre éléments principaux qui ressortent de cette histoire :

1. Le métaphysique, Manitowi (le spirituel);
2. Nos pensées, Nistikwan (mon mental);
3. Le monde physique, Niyaw (mon corps);
4. Nos actions, Isihcikan ou Miyo-tôtamowin (les bonnes actions).

Tous les humains, et notamment les guerriers, doivent incarner, autant que possible, les sept enseignements des grands-pères. Nous voyons quels enseignements ressortent des actions des guerriers.

1. Chérir le savoir, c'est connaître la sagesse;
2. L'humilité, c'est comprendre que vous êtes une partie sacrée de la création;
3. Le courage, c'est faire face à ses adversaires avec intégrité;
4. Connaître l'amour, c'est connaître la paix;
5. Honorer la création, c'est faire preuve de respect;

6. Faire face à une situation avec respect, c'est faire preuve de bravoure;
7. La vérité, c'est comprendre le dur labeur nécessaire pour observer tous ces principes.

Une transformation culturelle majeure est en train de s'opérer dans les FAC. À la suite de ce changement, elles pourraient donc se retrouver plus fortes ou encore plus faibles. Il existe diverses traditions qui tirent leur origine chez les Autochtones du Canada et qui offrent une meilleure définition, plus holistique, du concept de guerrier. Les FAC, à titre de bureaucratie de commandement et de contrôle, n'a pas réussi à éliminer le racisme, le sexisme, la discrimination et autres formes d'ignorance trônant dans le cœur de nombreux militaires. Si le problème persiste, les FAC ne pourront pas réaliser les objectifs de mission du Canada.

Peut-être que la façon actuelle d'enseigner l'éthos dans les FAC n'engage pas l'esprit, le mental, le corps ou les actions des militaires. Or, si l'enseignement choisi ne s'adresse pas au « cœur », il est voué à l'échec<sup>22</sup>. Le code du guerrier autochtone, établi grâce aux profondes conversations des aînés, représente un mode de vie qui a encore toute sa place aujourd'hui. Qui plus est, une véritable culture du guerrier doit faire son entrée dans le cœur des militaires des FAC.

« Tapwe » (Vérité)



## Notes

- 1 Gouvernement du Canada, *Servir avec honneur* (en ligne), Ottawa, Défense nationale, 2009 (consulté le 8 décembre 2021). Sur Internet : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/servir-avec-honneur-2009.html>.
- 2 Winston Wuttunee, *What is a Warrior?*, entrevue réalisée par Robert Falcon Ouellette, 12 November 2020.
- 3 W. McClintock, *The Old North Trail: Or, Life, Legends, and Religion of the Blackfeet Indians*, Lincoln, Nebraska, University of Nebraska Press, 1968.
- 4 G. Witherspoon, *Language and Art in the Navajo Universe*, Ann Arbor, Michigan, University of Michigan Press, 1977.
- 5 John W. Friesen et Virginia Lyons Friesen, *Aboriginal Education in Canada: A Plea for Integration*, Calgary, AB, Detselig Enterprises Ltd., 2002.
- 6 L. Akan, « Pimosatamowin sikaw kakeequaywin: Walking and talking: A Saulteaux elder's view of native education », *Canadian Journal of Native Education*, vol. 19 (1992), p. 191-214.
- 7 John W. Friesen et Virginia Lyons Friesen, *Aboriginal education in Canada: A plea for integration*, Calgary, AB, Detselig Enterprises Ltd., 2002.
- 8 Winston Wuttunee, *Protocol in Indigenous Life*, entrevue réalisée par Robert Falcon Ouellette, 16 Juillet 2019.
- 9 Peter Nabokov, *Là où frappe la foudre : lieux sacrés de l'Amérique indienne*, Paris, Albin Michel, 2008, p. 46-60.
- 10 A. Irving Hollowell, « Some Empirical Aspects of Northern Saulteaux Religion », *American Anthropologist*, vol. 36 (1934), p. 389-404.
- 11 Peter Nabokov, *Là où frappe la foudre : lieux sacrés de l'Amérique indienne*, Paris, Albin Michel, 2008.
- 12 *Ibid.*, p. 61.
- 13 M. Battiste et J. Henderson, *Protecting Indigenous Knowledge and Heritage: A Global Challenge*, Saskatoon, SK, Purich Publishing Ltd., 2000, p. 98-99.
- 14 Battiste et Henderson, *Protecting Indigenous Knowledge and Heritage*, dans une citation de Levy-Bruhl de 1966, Saskatoon, SK, Purich Publishing Ltd., 2000.
- 15 Peter Nabokov, *Là où frappe la foudre : lieux sacrés de l'Amérique indienne*, p. 201.
- 16 Melvin Swan, *What is a warrior in the CAF?*, entrevue réalisée par Robert Falcon Ouellette, 16 novembre 2020.
- 17 *Ibid.*
- 18 Winston Wuttunee, *What is a warrior?*, entrevue réalisée par Robert Falcon Ouellette, 12 novembre 2020.
- 19 Winston Wuttunee, *What is a warrior? Additional understandings*, entrevue réalisée par Robert Falcon Ouellette, 16 février 2021.
- 20 Basil Johnston, *Ojibway Heritage*, Toronto, McClelland & Stewart, 1976, p. 60-70.
- 21 Edward Benton-Banai, *The Mishomis Book: The Voice of the Ojibway*, Minneapolis, MN, University of Minnesota Press, 1973.
- 22 Les FAC ont bien failli se voir imposer une surveillance civile complète, à l'instar de la Gendarmerie royale du Canada, qui s'était vue imposer son premier commissaire civil, William Elliot; ce dernier aura été en poste du 16 juillet 2007 au 20 novembre 2011. Il a été très difficile de nommer de manière permanente le général Wayne Eyre au poste de chef d'état-major de la Défense en raison de l'embarras continué causé par les cas d'inconduite sexuelle.



Des membres du personnel médical des Forces armées canadiennes participent à un exercice de formation avec des pseudo-patients à l'hôpital de rôle 2, à Erbil, en Irak, le 23 janvier 2017.

Gracieuseté du Sgt Josephine Carlson, de l'armée américaine

## Les équipes chirurgicales avancées : des atouts essentiels pour les opérations terrestres de l'avenir

**COLONEL MAX TALBOT, MD FRCSC**

*Depuis son enrôlement dans les Forces armées canadiennes en 2006 à titre de chirurgien orthopédiste, le colonel Talbot a participé à des déploiements dans de nombreux théâtres d'opérations au sein d'équipes chirurgicales canadiennes et alliées. Il est membre de l'équipe de réanimation chirurgicale mobile depuis sa création en 2009.*

*Avertissement : Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas la doctrine, les positions ou les politiques du gouvernement du Canada, du ministère de la Défense nationale, des Forces armées canadiennes ou du Groupe des Services de santé des Forces canadiennes.*

### Introduction

Dans l'environnement opérationnel terrestre de l'avenir (EOTA), des adversaires astucieux équipés d'armes de pointe représenteront un défi pour les forces terrestres qui participent à des missions couvrant le spectre des conflits<sup>1</sup>. Face à cette menace, l'Armée canadienne propose une vision intitulée *Engagement rapproché : La puissance terrestre à l'ère de l'incertitude*, dans laquelle elle prévoit que les équipes de combat se disperseront et se rassembleront avec fluidité pour mener des activités cinétiques et non cinétiques<sup>2</sup>. Des équipes

**chirurgicales avancées modernes seront essentielles pour soutenir ce concept opérationnel et ainsi garantir que les militaires blessés au combat ont accès rapidement à des chirurgies de sauvetage<sup>3</sup>. Dans le contexte de sécurité actuel sur le plan international, les équipes chirurgicales avancées doivent être mises en place rapidement pour être disponibles pendant des opérations de contingence.**

## **Soins aux militaires blessés au combat dans l'environnement opérationnel terrestre de l'avenir**

Le sort des militaires de la coalition blessés s'est considérablement amélioré au cours des récents conflits, en partie grâce aux progrès réalisés dans les soins prodigués aux militaires blessés au combat<sup>4</sup>. En Afghanistan et en Irak, la coalition a mis en place des systèmes de traumatologie solides composés de multiples installations de soins médicaux. Le transfert rapide des patients vers les installations chirurgicales, souvent par hélicoptère, était un facteur déterminant de leur survie<sup>5</sup>. Dans ces théâtres d'opérations, les installations de soins médicaux fixes situées dans de grandes bases aériennes sont devenues des centres de traumatologie de référence et également des centres d'évacuation stratégique de victimes<sup>6</sup>. Le déploiement d'hôpitaux de campagne fixes a été une contribution majeure du Canada dans le cadre de ces conflits<sup>7</sup>. Toutefois, les systèmes de traumatologie, qui dépendent de grands hôpitaux de campagne et d'hélicoptères, pourraient être difficiles à mettre en place dans l'EOTA<sup>8</sup>.

Les guerres récentes, notamment dans le Haut-Karabakh et en Ukraine, donnent un aperçu de l'EOTA<sup>9</sup>. La prolifération des drones, des capteurs, des missiles et des munitions rôdeuses permettra aux futurs ennemis d'exécuter des offensives en profondeur qui réduiront la capacité de mettre en place des systèmes de traumatologie solides dans le théâtre d'opérations<sup>10</sup>. Les attaques qui entraînent la coupure des lignes de communication des installations de traitement médical (ITM) limiteront l'évacuation des blessés et le réapprovisionnement des produits consommables<sup>11</sup>. Il est également possible que soient menées des frappes directes visant les ressources médicales. En effet, dans les guerres contemporaines, des attaques délibérées «sont souvent menées contre des ITM, et ce, en dépit des interdictions légales<sup>12</sup>. Par conséquent, il pourrait être nécessaire d'établir les futurs hôpitaux de campagne hors de portée de certains systèmes d'armes ennemis, ce qui augmenterait la distance entre le lieu de blessure et la salle de chirurgie<sup>13</sup>. En outre, la perte de la maîtrise de l'air par les alliés exacerberait ces problèmes<sup>14</sup>. Dans ce contexte, les équipes chirurgicales avancées seront indispensables pour garantir l'accès à la chirurgie dans les délais prévus par la doctrine<sup>15</sup>. Malgré leur petite taille, des équipes chirurgicales avancées adéquatement gérées ont obtenu des résultats comparables à ceux de grands hôpitaux de campagne<sup>16</sup>

## **Caractéristiques des équipes chirurgicales avancées**

Les équipes chirurgicales avancées peuvent être déployées rapidement, ce qui constitue une caractéristique importante pour soutenir une armée

qui « sera encore organisée, entraînée et équipée de manière à pouvoir se déployer rapidement et en éléments évolutifs afin de satisfaire aux exigences des missions futures<sup>17</sup> ». Par exemple, plusieurs équipes chirurgicales avancées ont été requises sur-le-champ lors de l'invasion de l'Afghanistan. En octobre 2001, une équipe chirurgicale avancée des forces terrestres des États-Unis [US Army] a été déployée pour fournir des soins dans le cadre d'opérations se déroulant dans le nord de l'Afghanistan et a été la seule ressource chirurgicale dans ce secteur jusqu'à ce qu'un hôpital de campagne soit mis en place deux mois plus tard<sup>18</sup>. En novembre, une équipe des forces navales des États-Unis [US Navy] composée de personnel médical de différentes unités a été déployée au Camp Rhino, dans la province de l'Helmand, pour une période de six semaines<sup>19</sup>. En décembre, une deuxième équipe de la US Army a été déployée à l'aérodrome de Kandahar après sa prise par les forces de la coalition<sup>20</sup>. De surcroît, deux opérations menées récemment par la France ont démontré l'utilité des équipes chirurgicales à déploiement rapide. En 2013, la France a déployé 1 600 militaires en République centrafricaine pour mener une opération de stabilisation approuvée par le Conseil de sécurité des Nations unies<sup>21</sup>. Une antenne chirurgicale a été déployée immédiatement et est devenue opérationnelle dans les heures qui ont suivi son arrivée dans le théâtre d'opérations<sup>22</sup>. L'équipe a traité de nombreux blessés au cours des trois mois suivants, dont 36 patients souffrant de lésions traumatiques<sup>23</sup>. Plus tôt dans l'année, les antennes chirurgicales ont également joué un rôle essentiel dans le cadre de l'opération SERVAL, la phase initiale des opérations françaises au Mali<sup>24</sup>. Ces exemples illustrent l'importance des équipes chirurgicales avancées à déploiement rapide. Leur faible empreinte constitue un avantage significatif lorsque les unités de combat et de soutien sont en concurrence pour obtenir un transport aérien stratégique auquel l'accès est limité<sup>25</sup>.

Les équipes chirurgicales avancées sont très mobiles. Leur capacité à suivre de près les unités de manœuvre leur permet de rester à proximité du lieu de blessure et elles peuvent ainsi fournir des soins chirurgicaux optimaux<sup>26</sup>. Lors de l'invasion de l'Irak en 2003, la US Navy, la US Army et l'Armée britannique ont toutes eu recours à des équipes chirurgicales avancées qui suivaient les unités de manœuvre dans leur progression vers l'Irak à partir du Sud<sup>27</sup>. Ces équipes se sont déplacées à plusieurs reprises dans des délais très courts et ont pratiqué des chirurgies d'extrême urgence sur des blessés graves avant de les transférer à un niveau de soins supérieur<sup>28</sup>. Dans les premiers jours de l'invasion en Irak, une équipe chirurgicale avancée de la US Army a participé à un saut opérationnel sur un aérodrome situé dans le Nord<sup>29</sup>. Une partie de l'équipe a été parachutée avec le groupe initial de la force d'assaut afin d'assurer des soins chirurgicaux immédiats<sup>30</sup>. L'équipe entière a ensuite appuyé la prise de Kirkuk, à 110 km au sud, par une force combinée composée des forces d'opérations spéciales, d'une partie de l'effectif de la 173<sup>e</sup> brigade aéroportée

[173<sup>rd</sup> Airborne Brigade] et de milices kurdes<sup>31</sup>. La phase initiale de la guerre en Irak en 2003 est un rare exemple où les équipes chirurgicales avancées modernes ont été employées conformément à la doctrine dans le cadre d'une opération mécanisée de grande envergure.

Grâce à leur faible empreinte, les équipes chirurgicales avancées peuvent facilement accomplir leur travail dans des endroits variés<sup>32</sup>. Dans le cadre des guerres urbaines, les bâtiments, les tunnels et les bunkers peuvent servir d'abris aux équipes médicales<sup>33</sup>. À titre d'exemple, pendant la guerre civile en Syrie, de petites équipes chirurgicales civiles menaient leurs activités de manière dispersée dans les villes afin d'accroître leur surviabilité<sup>34</sup>. Pour ce qui est des opérations dans les régions côtières, les équipes chirurgicales avancées des forces navales peuvent travailler à bord de navires ou à terre<sup>35</sup>. Pendant la guerre des Malouines, par exemple, une équipe embarquée de soutien chirurgical de la Marine royale a été transférée à terre dans un délai très court en raison de la menace que la force aérienne de l'Argentine faisait peser sur les navires de surface<sup>36</sup>. L'équipe chirurgicale, dont l'effectif est réduit, a pu monter rapidement à bord d'une péniche de débarquement<sup>37</sup>. Une fois à terre, l'équipe a rejoint d'autres éléments médicaux, y compris des équipes chirurgicales avancées de l'Armée, et s'est installée dans un bâtiment abandonné où de nombreux blessés ont été traités au cours des trois semaines suivantes<sup>38</sup>. La capacité des équipes chirurgicales avancées de se déplacer et de s'adapter en permanence peut accroître leur surviabilité dans l'EOTA<sup>39</sup>.

Lors des opérations de moindre intensité, les équipes chirurgicales avancées permettent de réaliser des économies de forces par rapport aux grands hôpitaux de campagne. Par exemple, la Nouvelle-Zélande a déployé une équipe chirurgicale avancée pour soutenir une force de 1 200 personnes dans une région reculée du Timor-Leste<sup>40</sup>. L'isolement de la région a rendu nécessaire la présence d'une équipe chirurgicale malgré un niveau de violence relativement faible. La plupart des interventions chirurgicales ont consisté à aider la population locale à soigner des affections sans rapport avec le conflit<sup>41</sup>. À plus grande échelle, entre 2014 et 2016, le système de traumatologie de la coalition en Irak reposait exclusivement sur de petites équipes chirurgicales<sup>42</sup>. L'économie de ressources chirurgicales sera essentielle pour appuyer les lignes d'opérations simultanées prévues dans la Politique de défense nationale du Canada<sup>43</sup>.

## Innovations doctrinales

L'EOTA peut représenter un défi majeur en particulier pour les petites équipes médicales confrontées à des difficultés telles qu'un grand nombre de blessés, des possibilités restreintes pour l'évacuation des patients et un réapprovisionnement limité. Ces difficultés peuvent être atténuées par des innovations en matière de doctrine<sup>44</sup>. Les concepts importants pour orienter l'innovation comprennent les soins prolongés aux blessés et le triage adapté à la situation. En ce qui concerne les soins prolongés sur le terrain, les techniciens médicaux ou les fournisseurs de soins primaires doivent prodiguer une gamme élargie de soins lorsque le transfert d'une personne blessée vers un établissement de soins chirurgicaux est retardé<sup>45</sup>. Le concept en question devrait être appliqué aux équipes chirurgicales avancées, qui peuvent également se trouver dans

des situations où il est impossible d'évacuer les patients vers un niveau de soins supérieur<sup>46</sup>. La prise en charge prolongée de blessés dans une installation chirurgicale avancée peut rendre nécessaires les procédures chirurgicales de suivi après la chirurgie d'extrême urgence et la prestation de soins intensifs prolongés<sup>47</sup>. Cela peut aussi accroître les besoins en ce qui concerne l'hébergement de patients<sup>48</sup>. Le triage adapté à la situation tient compte de facteurs opérationnels tels que le soutien logistique et la préservation de la puissance de combat dans l'attribution des ressources médicales<sup>49</sup>. Dans le cadre d'opérations de haute intensité, il peut s'agir d'accorder une plus grande priorité aux militaires dont les blessures sont relativement légères et qui pourraient potentiellement retourner au combat<sup>50</sup>. Les implications du triage adapté à la situation et des soins prolongés aux blessés pour l'équipe chirurgicale avancée méritent une réflexion plus approfondie.

De légères modifications à l'équipement, au personnel et à l'instruction pourraient être nécessaires.

Les autres éléments à prendre en compte sont la modularité, l'autonomie et les équipes de transport de soins intensifs. Lorsque l'on fragmente les éléments en plus petits composants, on accroît la flexibilité opérationnelle. En effet, en Afghanistan, les équipes chirurgicales avancées de la US Army ont été divisées en sous-unités pour couvrir des endroits distincts et ont pu mener leurs opérations avec succès<sup>51</sup>. Les récentes équipes chirurgicales avancées alliées ont intégré une approche modulaire afin d'améliorer leur flexibilité opérationnelle<sup>52</sup>. Les équipes chirurgicales avancées devraient pouvoir fonctionner indépendamment d'un hôpital de campagne afin de pouvoir être déployées seules dans des environnements où les conflits sont de faible intensité. Finalement, une équipe intégrée de transport de soins intensifs chargée d'évacuer les patients au moyen de plateformes improvisées offrirait davantage d'options pour le déplacement de patients dans des environnements contestés<sup>53</sup>.

## Innovation technologique

Les technologies de pointe peuvent compenser les lacunes des petites équipes chirurgicales en améliorant le triage, la logistique et les communications<sup>54</sup>. La plupart de ces technologies dépendront des capacités améliorées en matière de connectivité proposées dans *Engagement rapproché*<sup>55</sup>. Les capteurs et l'intelligence artificielle peuvent améliorer la connaissance de la situation médicale et la prise de décision dans l'ensemble d'un théâtre d'opérations<sup>56</sup>. Les capteurs intégrés à l'équipement des soldats pourraient bientôt permettre un suivi physiologique des personnes blessées dès qu'elles sont blessées<sup>57</sup>. En outre, selon des études, l'intelligence artificielle peut déterminer avec précision quels patients ont besoin d'une intervention chirurgicale d'urgence ou de produits sanguins uniquement à partir de l'information de base disponible au lieu de la blessure, comme les signes vitaux et l'emplacement de la plaie<sup>58</sup>. La convergence de ces technologies pourrait à terme améliorer les performances des systèmes de traumatologie en faisant correspondre en temps réel l'offre et la demande en matière de chirurgie afin d'éviter de submerger les petites équipes dont les capacités sont limitées<sup>59</sup>. Ces améliorations

seraient utiles dans les conflits de haute intensité où le nombre de blessés pourrait facilement surcharger les décideurs humains<sup>60</sup>.

L'approvisionnement limité, notamment de produits sanguins, restreint la capacité des équipes chirurgicales avancées d'héberger les patients pendant de longues périodes. Dans l'avenir, les véhicules aériens sans équipage, les parachutes et les planeurs, pourraient constituer des options de réapprovisionnement<sup>61</sup>. Les drones réutilisables à voilure fixe qui parachutent de petites charges se sont déjà imposés comme une méthode fiable pour assurer la livraison de produits sanguins<sup>62</sup>. Les drones à décollage et atterrissage verticaux ou les drones à rotors multiples seraient idéaux pour le transport des fournitures médicales dans un champ de bataille urbain<sup>63</sup>. Le réapprovisionnement par parachute constitue une autre option, d'autant plus que des recherches récentes ont confirmé que les globules rouges demeurent intacts après un largage<sup>64</sup>. Les petits planeurs de précision, qui en sont actuellement aux premières étapes d'essai, pourraient également être employés pour le réapprovisionnement<sup>65</sup>. Ces méthodes de ravitaillement d'urgence pourraient permettre aux équipes chirurgicales avancées de prodiguer des soins prolongés aux blessés jusqu'à ce que les patients puissent être évacués en toute sécurité pendant les périodes de supériorité aérienne<sup>66</sup>.

Finalement, la télémédecine permet à des experts de fournir des conseils à distance aux membres du personnel médical lorsqu'ils sont confrontés à des situations dépassant leur champ d'activité habituel. Par exemple, la téléconsultation est conseillée aux médecins qui ne sont pas des neurochirurgiens et qui envisagent de procéder à une craniectomie décompressive<sup>67</sup>. Une connexion vidéo avec des images de réalité augmentée peut faciliter ce type de procédures chirurgicales complexes<sup>68</sup>. Les cliniciens des équipes chirurgicales avancées peuvent occasionnellement tirer profit de la télémédecine pour effectuer des procédures avancées ou pour alléger leur charge cognitive<sup>69</sup>.

Les technologies avancées peuvent être utiles dans certaines circonstances, mais elles peuvent présenter des risques graves face à un ennemi disposant de capacités de guerre électronique de pointe<sup>70</sup>. La technologie ne remplacera jamais une base solide en matière de réanimation, de chirurgie et de tactique<sup>71</sup>. L'excellence dans ces domaines sera toujours le fondement de la réussite des petites équipes chirurgicales<sup>72</sup>.

## Mise en place d'équipes chirurgicales avancées

Le Groupe des Services de santé des Forces canadiennes a acquis une expérience opérationnelle considérable en ce qui concerne les ressources avancées depuis la création de l'équipe de réanimation chirurgicale mobile et de l'Équipe médicale canadienne d'intervention d'urgence<sup>73</sup>. Outre ces initiatives prévues, une équipe américano-canadienne en déploiement a récemment improvisé une salle de chirurgie conteneurisée transportée par un camion gros porteur blindé<sup>74</sup>. Dans l'ensemble, la vaste expertise interne des Forces armées canadiennes (FAC) permet la mise en place rapide d'équipes chirurgicales avancées.

La coopération interalliée, la recherche opérationnelle et les jeux de guerre peuvent contribuer à faire évoluer les équipes chirurgicales avancées. La conception des équipes chirurgicales avancées de la France



Des membres de l'équipe chirurgicale de l'hôpital fournissant des soins de santé de rôle 2 améliorés s'occupent d'un patient simulé au cours de l'exercice COLLABORATIVE CanUK, à la Base des Forces canadiennes Kingston, le 20 septembre 2015.

Cpl Mark Schombs, BS 4 Div C, Services d'imagerie de la garnison Petawawa

et des États-Unis, récemment mise à jour après des décennies d'expérience opérationnelle, permet aux FAC d'obtenir des renseignements précieux<sup>75</sup>. La collaboration avec les alliés est également nécessaire pour garantir l'interopérabilité<sup>76</sup>. Les méthodes de recherche opérationnelle peuvent aider les personnes chargées de mettre en place ces équipes à atteindre un équilibre optimal entre la capacité, la composition et la mobilité d'une équipe. L'emploi d'équipes chirurgicales avancées dans le cadre d'un conflit peut être étudié par l'entremise de jeux de guerre qui permettent d'expérimenter des concepts radicaux. Par exemple, la dispersion adaptable pourrait être appliquée aux ressources chirurgicales<sup>77</sup>. Un réseau d'équipes chirurgicales avancées dispersées pourrait évacuer les patients directement vers des installations de rôle 3 situées dans des zones sécurisées et éloignées afin de réduire le nombre d'installations médicales fixes à portée des systèmes d'armes de l'ennemi. Finalement, leur intégration aux exercices réalistes de l'Armée sera nécessaire pour affiner le concept canadien de l'équipe chirurgicale avancée<sup>78</sup>.

## Conclusion

En Afghanistan et en Irak, les FAC ont excellé dans l'exploitation d'hôpitaux de campagne fixes. Cette compétence de base demeurera toujours importante, mais l'évolution de l'environnement dans lequel se déroulent les opérations terrestres rend nécessaire le recours à des ressources chirurgicales mobiles. Par conséquent, la mise en place d'équipes chirurgicales avancées est requise de toute urgence pour appuyer la vision

de l'Armée décrite dans *Engagement rapproché*. Leur conception peut s'inspirer de l'expérience récente, mais doit être adaptée à l'espace de combat moderne. L'expérimentation de nouveaux concepts et de nouvelles technologies est essentielle pour mettre sur pied des équipes chirurgicales avancées canadiennes qui se caractérisent par la résilience et la survivabilité<sup>79</sup>.



## Notes

- A. Kaduck, R. Bell R. et P. Gizewski, *Engagement rapproché : La puissance terrestre à l'ère de l'incertitude*, Centre de guerre terrestre de l'Armée canadienne, 2019, p. 12-16.
- Ibid.*, p. 22-24.
- Dans le présent article, l'expression « équipe chirurgicale avancée » est utilisée comme terme générique pour désigner des équipes mobiles de petite taille (moins de 20 personnes) chargées d'effectuer des opérations chirurgicales et des manœuvres de réanimation d'urgence (rôle 2F dans la doctrine de l'OTAN). Voir : Bureau OTAN de normalisation, *AJP-4.10 : Doctrine alliée interarmées du soutien médical*, édition C, version 1, septembre 2019, chapitre 2, p. 15. La doctrine des Services de santé des Forces canadiennes propose une équipe chirurgicale avancée de 16 personnes. Voir : CFJP 4-10 Health Services, édition 2, 29 juillet 2022, p. 6-5. Voir aussi : H. Tien et A. Beckett, « Medical support for future large-scale combat operations », *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 8(s2), 2022, p. 24; et Kaduck p. 52.
- J.B. Holcomb, L.G. Stansbury, H.R. Champion, et al., « Understanding combat casualty care statistics », *The Journal of Trauma Injury Infection and Critical Care*, 60(2), 2006, p. 400; S.C. Nessen, J. Gurney, T.E. Rasmussen, et al., « Unrealized potential of the US military battlefield trauma system: DOW rate is higher in Iraq and Afghanistan than in Vietnam, but CFR and KIA rate are lower », *Journal of Trauma and Acute Care Surgery*, 85(S1), 2018, p. S4-S12; et B.J. Eastridge, G. Costanzo, D. Jenkins, et al., « Impact of joint theater trauma system initiatives on battlefield injury outcomes », *American Journal of Surgery*, 198(6), 2009, p. 852-857.
- J.T. Howard, R.S. Kotwal, A.R. Santos-Lazada, et al., « Reexamination of a battlefield trauma golden hour policy », *Journal of Trauma and Acute Care Surgery*, 84(1), 2018, p. 11-18; R.S. Kotwal, J.T. Howard, J.A. Orman, et al., « The Effect of a Golden Hour Policy on the Morbidity and Mortality of Combat Casualties », *JAMA Surgery*, 151(1), 2016, p. 15-24; et J.T. Howard, R.S. Kotwal, C.A. Stern, et al., « Use of Combat Casualty Care Data to Assess the US Military Trauma System During the Afghanistan and Iraq Conflicts, 2001-2017 », *JAMA Surgery*, 154(7), 2019, p. 600-608.
- L'auteur évite délibérément de classer les installations médicales en fonction de leur « rôle » au sein de l'OTAN. D'un point de vue opérationnel, il peut être plus utile de classer les ressources chirurgicales en fonction de leur mobilité dans le théâtre d'opérations, depuis les équipes chirurgicales d'opérations spéciales très mobiles jusqu'aux hôpitaux de campagne fixes. Des auteurs ont déjà fait part d'une réflexion semblable. Voir : I. Lane, Z. Stockinger, S. Sauer, et al., « The Afghan Theater: A Review of Military Medical Doctrine From 2008 to 2014 Military Medicine », 182(S1), 2017, p. 37-38.
- Voir, par exemple : R. Brisebois, P. Henneke, R. Kao, et al., « The Role 3 Multinational Medical Unit at Kandahar Airfield 2005-2010 », *Journal canadien de chirurgie*, 54(6), 2011, p. S 124-9; M.P. DaCabra, R.L. Kao, C. Berger, et al., « Utilization profile of the Canadian-led coalition Role 2 Medical Treatment Facility in Iraq: the growing requirement for multinational interoperability », *Journal canadien de chirurgie*, 61(6), 2018, p. S195-S202.
- T.M. Fazal, T. Rasmussen, P. Nelson, et al., « How Long Can the U.S. Military's Golden Hour Last? », *War on the Rocks*, 8 octobre 2018, à l'adresse suivante : <https://warontherocks.com/2018/10/how-long-can-the-u-s-militarys-golden-hour-last/>; B. Thomas, *Preparing for the Future of Combat Casualty Care*, RAND Corporation, Santa Monica, California, 2021 p. 28-29; M. Fandre, « Medical Changes Needed for Large-Scale Combat Operations: Observations from Mission Command Training Program Warfighter Exercises », *Military Review*, mai-juin 2020, p. 37-45; et J. Leasiolagi, T. Holton, K. Doyle, et al., « Proposed specifications of a mobile operating room for far-forward surgery », *Journal canadien de chirurgie*, 61(6), 2018, p. S 180.
- E.H. Erickson, « The 44-Day War in Nagorno-Karabakh: Turkish Drone Success or Operational Art? », *Military Review*, Online Exclusive, août 2021, à l'adresse suivante : <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/img/Online-Exclusive/2021/erickson/Erickson-the-44-day-war.pdf>; et J. Watling et S. Kaushal, « The Democratization of Precision Strike in the Nagorno-Karabakh Conflict », *Royal United Services Institute*, 22 octobre 2020, à l'adresse suivante : <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/democratisation-precision-strike-nagorno-karabakh-conflict>.
- B. Devereaux, « Loitering Munitions in Ukraine and Beyond », *War on the Rocks*, 22 avril 2022, à l'adresse suivante : <https://warontherocks.com/2022/04/loitering-munitions-in-ukraine-and-beyond/>; J.N. Williams, « Killing Sanctuary: The Coming Era of Small, Smart, Pervasive Lethality », *War on the Rocks*, 8 septembre 2017, à l'adresse suivante : <https://warontherocks.com/2017/09/killing-sanctuary-the-coming-era-of-small-smart-pervasive-lethality/>; M. Kepe, « Lives on the Line: The A2AD Challenge to Combat Casualty Care », *Modern War Institute at West Point*, 7 juillet 2018, à l'adresse suivante : <https://mwi.usma.edu/lives-line-a2ad-challenge-combat-casualty-care/>; et B. Thomas, p. 13-16.
- J. Hoffmann et P. Holoye, « Logistical Operations in Highly Lethal Environments », *Military Review*, novembre-décembre 2017, p. 87.
- Malgré la protection accordée aux installations médicales par l'article 19 de la Convention (I) de Genève pour l'amélioration du sort des blessés et des malades dans les forces armées en campagne, les attaques contre les installations médicales sont fréquentes dans les conflits armés. L'Organisation mondiale de la Santé tient à jour une base de données sur les attaques contre les installations médicales et le personnel soignant à l'adresse suivante : [https://extranet.who.int/ssa/LeftMenu/Index.aspx?utm\\_source=Stopping%20attacks%20on%20health%20care%20statistics&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=Link\\_who](https://extranet.who.int/ssa/LeftMenu/Index.aspx?utm_source=Stopping%20attacks%20on%20health%20care%20statistics&utm_medium=link&utm_campaign=Link_who).
- Kepe.
- A. Grynkeiwich, « The Future of Air Superiority, Part I: The Imperative », *War on the Rocks*, 3 janvier 2017, à l'adresse suivante : <https://warontherocks.com/2017/01/the-future-of-air-superiority-part-i-the-imperative/>.
- La doctrine de l'OTAN exige que les blessés aient accès à des soins chirurgicaux dans les deux heures suivant la blessure. Voir : AJP-4.10, chapitre 3, p. 9-11. Toutefois, lorsque cela est possible, d'un point de vue tactique, des délais plus courts sont souhaitables. Voir : K. Remick, et al., « Defining the Optimal Time to the Operating Room May Salvage Early Trauma Deaths », *The Journal of Trauma and Acute Care Surgery*, 76(5), 2014, p. 1251-58; et Kaduck, p. 52.
- J.T. Howard, R.S. Kotwal, A.R. Santos-Lazada, et al., p. 15; et B.J. Eastridge, L.G. Stansbury, H. Stinger, et al., « Forward Surgical Teams provide comparable outcomes to combat support hospitals during support and stabilization operations on the battlefield », *The Journal of Trauma Injury Infection and Critical Care*, 66(4S), 2009, p. S48-S50.
- Kaduck, p. 24.
- G.E. Peoples, T. Gerlinger, R. Craig, et al., « The 274<sup>th</sup> Forward Surgical Team experience during Operation Enduring Freedom », *Military Medicine*, 170 (6), 2005, p. 451-459.
- T.R. Bilski, B.C. Baker, J.R. Grove, et al., « Battlefield casualties treated at Camp Rhino, Afghanistan: lessons learned », *The Journal of Trauma Injury Infection and Critical Care*, 54(5), 2003, p. 814-821.
- R.J. Place, R.M. Rush, E.D. Arrington, « Forward surgical team (FST) workload in a special operations environment: the 250<sup>th</sup> FST in Operation ENDURING FREEDOM », *Current Surgery*, 60(4), 2003, p. 418-422.
- Résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies 2127 à l'adresse suivante : <http://unscr.com/files/2013/02127.pdf>.
- B. Malgras, O. Barbier, P. Pasquier, et al., « Initial deployment of the 14<sup>th</sup> Parachutist Forward Surgical Team at the beginning of the operation Sangaris in Central African Republic », *Military Medicine*, 180(5), 2015, p. 533-538. Pour en savoir davantage sur l'histoire des antennes chirurgicales, voir : de Saint-Julien J., Vergos M., *Les antennes chirurgicales, un concept d'actualité*, *Bulletin de l'Académie nationale de médecine*, 190(4-5), 2006, p. 1051-1059.
- Malgras, p. 535.
- M. Shurkin, *France's War in Mali: Lessons for an Expeditionary Army*, RAND Corporation, Santa Monica, California, 2014, p. 37-38; et B. Malgras, O. Barbier, L. Petit, et al., « Surgical challenges in a new theater of modern warfare: The French role 2 in Gao, Mali », *Injury*, 47(1), 2016, p. 99-103.
- M. Wisemann, B.C. Tibbetts, « Multi-Domain Operations in Urban Terrain and Implications for the Medical Line of Effort », *Military Review*, septembre-octobre 2021, p. 47; et B. Thomas, p. 50.
- B.C. Beldowicz, M. Bellamy et R. Modlin R., « Death Ignores the Golden Hour. The Argument for Mobile, Farther-Forward Surgery », *Military Review*, mars-avril 2020, p. 44-47.

- 27 T.H. Patel, K.A. Wenner, S.A. Price, et al., « A U.S. Army Forward Surgical Team's experience in Operation Iraqi Freedom », *The Journal of Trauma Injury Infection and Critical Care*, 57(2), 2004, p. 201-207; L.W. Chambers, P. Rhee, B.C. Baker, et al., « Initial experience of US Marine Corps forward resuscitative surgical system during Operation Iraqi Freedom », *Archives of Surgery*, 140(1), 2005, p. 26-32; P.J. Parker, S.A. Adams, D. Williams, et al., « Forward surgery on Operation Telic—Iraq 2003 », *Journal of the Royal Army Medical Corps*, 151(3), 2005, p. 186-91.
- 28 *Ibid.*
- 29 R.M. Rush Jr, N.R. Stockmaster, H.K. Stinger, et al., « Supporting the Global War on Terror: a tale of two campaigns featuring the 250<sup>th</sup> Forward Surgical Team (Airborne) », *American Journal of Surgery*, 189(5), 2005, p. 564-70.
- 30 *Ibid.*
- 31 *Ibid.*
- 32 United States Army Medical Center of Excellence, Directorate of Training and Doctrine, Doctrine Literature Division, *The Medical Detachment, Forward Resuscitative and Surgical, Army Technique Publication (ATP) 4-02.25*, 2020, p. 4-3.
- 33 Canadian Forces Health Services Publication (CFHSP-2), *Health Services in Land Operations*, 27 juin 2022, p. 4-13.
- 34 A. Sankari, B. Atassi et M.Z. Sahloul, « Syrian field hospitals: A creative solution in urban military conflict combat in Syria », *Avicenna Journal of Medicine*, 3(3), 2013, p. 85.
- 35 CFHSP-2 p. 4-7; et Kaduck, p. 53.
- 36 R.T. Jolly, « Ajax Bay », *Journal of The Royal Naval Medical Service*, 69(1), 1983, p. 35-39.
- 37 L'équipe « Role 2 Afloat » de la Royal Navy se compose actuellement de 18 personnes, comme la plupart des équipes chirurgicales avancées à terre. Voir : J.E. Risdall, R.M. Heames, G. Hill, « Role 2 afloat », *Journal of the Royal Army Medical Corps*, 157(4), 2011, p. 362-4.
- 38 J.G. Penn-Barwell, R. Jolly et R. Rickard, « Medical support to Operation CORPORATE », *Journal of the Royal Naval Medical Service*, 103(2), 2017, p. 93-97.
- 39 Hoffmann, p. 89-93; et Kepe.
- 40 A.C. Dunn, « East Timor: the work of the New Zealand Forward Surgical Team from 1999 to 2000 », *Military Medicine*, 167(10), 2002, p. 810-1.
- 41 *Ibid.*
- 42 S.G. Schauer, J.F. Naylor, M.D. April, et al., « The First 30 Months Experience in the Non-Doctrinal Operation Inherent Resolve Medical Theater », *Military Medicine*, 184(5-6), 2019, p. e319.
- 43 Gouvernement du Canada, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, Ministère de la Défense nationale, 2017, p. 81.
- 44 Les sections consacrées à l'innovation en matière de doctrine et de technologie s'inspirent de l'ouvrage *Adaptation Under Fire* du général David Barno et de Nora Bensahel, Toronto, Oxford University Press, 2020.
- 45 J. Schmid et D. Pannell, « The origin, evolution, and future of prolonged field care in the Canadian Special Operations Forces Command », *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 8(s2), 2022, p. 97-103; et CFHSP-2, p. 2-3.
- 46 A. Luft, P. Pasquier, E. Soucanye de Landevoisin, et al., « The Damage Control Resuscitation and Surgical Team: The New French Paradigm for Management of Combat Casualties », *Military Medicine*, 187(3-4), 2022, p. 276; et ATP 4-02.25, p. 2-1.
- 47 R.N. Lesperance, S. Adamson, et J.M. Gurney, « Lessons Learned During Prolonged Care of Combat Casualties by a Minimally Manned Surgical Team », *Military Medicine*, 2021, en ligne avant l'impression, DOI : 10.1093/milmed/usab299.
- 48 Thomas, p. 35-37.
- 49 B.C. Beldowicz, R. Modlin, M. Bellamy, et al., « Situational Triage: Redefining Medical Decision- Making for Large-Scale Combat Operations », *Military Review*, juillet-août 2022, p. 115-122.
- 50 *Ibid.*
- 51 S.C. Nessen, D.R. Cronk, J. Edens, et al., « US Army two-surgeon teams operating in remote Afghanistan—an evaluation of split-based Forward Surgical Team operations », *The Journal of Trauma Injury Infection and Critical Care*, 66(4S), 2009, p. S37-47.
- 52 ATP 4-02.25, p. 2-1; et Luft, p. 276.
- 53 B.C. Beldowicz, M. Bellamy et R. Modlin, « Death Ignores the Golden Hour. The Argument for Mobile, Farther-Forward Surgery », *Military Review*, mars-avril 2020, p. 46.
- 54 Des auteurs précédents ont également abordé le sujet de l'utilisation de la technologie pour améliorer les soins aux blessés dans l'espace de combat du futur. Voir : P. Parker, H. Pynn, A.G. Haldane, et al., « UK Field Medical Care 2032: one Military Vision », *BMJ Military Health*, 2022, en ligne avant l'impression, DOI : 10.1136/bmjilitary-2021-002056; et Fazal T.M. et al.
- 55 Kaduck, p. 22.
- 56 G. Priems et P. Gizewski, « Exploitation de l'intelligence artificielle par l'Armée canadienne », *Journal de l'Armée du Canada*, 19(2), p. 44-55.
- 57 M. Smith, R. Withnall, S. Anastasova, et al., « Developing a multimodal biosensor for remote physiological monitoring », *BMJ Military Health*, 2021, en ligne avant l'impression, DOI : 10.1136/bmjilitary-2020-001629; et P. Dhillon, K. Tam et E. Juneau, « Dress for success: Embedded health sensors in the future soldier », *Journal of Military, Veteran, and Family Health*, 8(s2), 2022, p. 109-115.
- 58 D. Lammers, C. Marengo, K. Morte, et al., « Machine Learning for Military Trauma: Novel Massive Transfusion Predictive Models in Combat Zones », *Journal of Surgical Research*, 270, 2022, p. 369-375; C.J. Nederpell, A.K. Mokhtari, O. Alser, et al., « Development of a field artificial intelligence triage tool: Confidence in the prediction of shock, transfusion, and definitive surgical therapy in patients with truncal gunshot wounds », *Journal of Trauma and Acute Care Surgery*, 90(6), 1<sup>er</sup> juin 2021, p. 1054-1060; C. Nemeth, A. Amos-Binks, C. Burris, et al., « Decision Support for Tactical Combat Casualty Care Using Machine Learning to Detect Shock », *Military Medicine*, 186(1S), 2021, p. 273-280; et P.R. Jenkins, B.J. Lunday et M.J. Robbins, « Artificial Intelligence for Medical Evacuation in Great-Power Conflict », *War on the Rocks*, 22 septembre 2020, à l'adresse suivante : <https://warontherocks.com/2020/09/artificial-intelligence-for-medical-evacuation-in-great-power-conflict/>.
- 59 *Engagement rapproché* décrit un concept similaire en ce qui concerne la logistique non médicale. Voir Kaduck, p. 27.
- 60 Fandre, p. 37; et B.C. Beldowicz, R. Modlin, M. Bellamy, et al., « Situational Triage: Redefining Medical Decision- Making for Large-Scale Combat Operations », *Military Review*, juillet-août 2022, p. 116.
- 61 Thomas, p. 44-47.
- 62 W. Glauser, « Blood-delivering drones saving lives in Africa and maybe soon in Canada », *Canadian Medical Association Journal*, 190(3), 22 janvier 2018, p. E88-E89.
- 63 T. Mesar, A. Lessig et D.R. King, Use of Drone Technology for Delivery of Medical Supplies During Prolonged Field Care. *Journal of Special Operations Medicine*, 18 (4), 2018, 44 34 29 35; et V. Homier, D. Brouard, M. Nolan, et al., « Drone versus ground delivery of simulated blood products to an urban trauma center: The Montreal Medi-Drone pilot study », *Journal of Trauma and Acute Care Surgery*, 90 (3), 2021, 44 515 29 521.
- 64 R.L. Tong, C.W. Bohike, R.W. Clemente Fuentes, et al., « Operation Blood Rain: The Effect of Airdrop on Fresh Whole Blood », *Journal of Special Operations Medicine*, 21 (2), 2021, p. 29-33; O. Javaudin, A. Baillon, N. Varin, et al., « Air-drop blood supply in the French Army », *Journal of the Royal Army Medical Corps*, 164(4), 2018, p. 240-244; M. Bates, S. Watts, H. Doughty, et al., « Effect of parachute delivery on red blood cell (RBC) and plasma quality measures of blood for transfusion », *Transfusion*, 61(1S), 2021, p. S223-S233; et C. Boscarino, H. Tien, J. Acker, et al., « A. Feasibility and transport of packed red blood cells into Special Forces operational conditions », *Journal of Trauma and Acute Care Surgery*, 76(4), 2014, p. 1013-1019.
- 65 B. Tingley, « Autonomous Resupply Gliders Made Successful Deliveries On Their First Overseas Deployment », *The War Zone*, 2 février 2022, à l'adresse suivante : <https://www.thedrive.com/the-war-zone/4411/autonomous-resupply-gliders-made-successful-deliveries-on-their-first-overseas-deployment>.
- 66 M.K. Bremer et K.A. Grieco, « In Denial About Denial: Why Ukraine's Air Success Should Worry the West », *War on the Rocks*, 15 juin 2022, à l'adresse suivante : <https://warontherocks.com/2022/06/in-denial-about-denial-why-ukraines-air-success-should-worry-the-west/>.
- 67 R. Bell et al., *Emergency Life-Saving Cranial Procedures by Non-Neurosurgeons in Deployed Setting*, DoD Joint Trauma System, 23 avril 2018.
- 68 Voir, par exemple : A.W. Kirkpatrick, H. Tien, A.T. LaPorta, et al., « The marriage of surgical simulation and telementoring for damage-control surgical training of operational first responders: A pilot study », *Journal of Trauma and Acute Care Surgery*, 79(5), 2015, p. 741-7; et J. McPherson, C. Kennedy, G. Slobogean G., et al., « Augmented-reality telementoring for leg fasciotomy: a proof-of-concept study », *BMJ Military Health*, 2022, en ligne avant l'impression, DOI : 10.1136/bmj-military-2021-001975.
- 69 G. McKnight, D. O'Reilly, H. Guthrie, et al., « Lessons from the use of telemedicine in the austere military environment and the implications for deployed surgical teams », *BMJ Military Health*, 2022, en ligne avant l'impression, DOI : 10.1136/bmj-military-2021-002060; et Leasiologi, p. S 183.
- 70 B. Clark, « The Fall and Rise of Russian Electronic Warfare », *IEEE Spectrum*, 30 juillet 2022, à l'adresse suivante : <https://spectrum.ieee.org/the-fall-and-rise-of-russian-electronic-warfare>.
- 71 Wissemann, p. 48; Kaduck, p. 31; et CFHSP-2 p. 2-14.
- 72 J.B. Baker, D.M. Northern, C. Frament, et al., « Austere Resuscitative and Surgical Care in Support of Forward Military Operations-Joint Trauma System Position Paper », *Military Medicine*, 186(1/2), 2020, p. 16.
- 73 M. Talbot, C. Forestier et I. Beck, « Far-forward surgery in the modern battlespace », *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 1(2), novembre 2015, p. 71-76; et H. Al-Aryan, « L'avenir des soins de santé pour les forces déployées », *La Feuille d'érable*, 28 février 2020 à l'adresse suivante : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2020/02/avenir-soins-sante-pour-forces-deployees.html>.
- 74 Leasiologi, p. S181-S183.
- 75 G. Giral, A. Grosset, P. Pondeur, et al., « Successful Deployment of the French Damage Control Resuscitation and Surgical Team in 2021: Lessons Learned From Its First Massive Casualty Event », *Military Medicine*, 187(1-2), 2022, p. 40-41; Luft, p. 275-281; et ATP 4-02.25.
- 76 Kaduck, p. 52.
- 77 Kaduck, p. 18; Hoffmann, p. 89-93; et Kepe.
- 78 ATP 4-02.25, p. 3-3.
- 79 Ce texte a été soumis le 27 mai 2022 et accepté aux fins de publication le 19 août 2022. Peu de temps après, le 1<sup>er</sup> Hôpital de campagne du Canada a commencé à mettre en place une équipe chirurgicale avancée. L'auteur félicite toutes les personnes qui participent à ce projet pour leur prévoyance et leur diligence.



Photo aérienne du NCSM MARGARET BROOKE prise depuis l'hélicoptère Westland Lynx MK 90B, N-978 de la marine danoise au cours de l'opération NANOOK, au nord de Terre Neuve et Labrador (Canada), dans l'océan Atlantique, le 6 août 2022.

Cpl Kuzma, Forces canadiennes

## Un NPEA qui peut combattre ? Des navires de patrouille adaptés à un monde de plus en plus dangereux

**ADAM LAJEUNESSE**

*Adam Lajeunesse, Ph. D., est professeur agrégé et président du Programme de politiques publiques et de gouvernance à l'Université St Francis Xavier, au Canada. Il travaille sur les questions de la souveraineté et de la politique de sécurité dans l'Arctique et a beaucoup écrit sur les opérations des Forces armées canadiennes et des alliés dans cette région, la sécurité maritime, la coopération entre le Canada et les États-Unis dans le Nord, les opérations d'information et l'histoire de l'Arctique canadien\*.*

L'invasion de l'Ukraine par la Russie marque un tournant historique important, redéfinissant la dynamique de la sécurité mondiale et modifiant la façon dont les pays occidentaux perçoivent leurs obligations mondiales et de défense. L'évolution de la politique étrangère et de sécurité du Canada a été quelque peu prévisible : de grandes déclarations d'intention, associées à la parcimonie et à l'hésitation. Devant la Chambre des communes en mars 2022, la ministre des Finances Chrystia Freeland a prononcé ce que la CBC a décrit comme un discours de guerre. « Poutine et ses hommes de main sont des criminels de guerre », a déclaré la Ministre. « Les démocraties du monde entier, y compris la nôtre, pourront être en sécurité seulement lorsque le tyran russe et ses armées seront vaincus. Les dictateurs du monde ne devraient jamais confondre notre civilité avec le pacifisme. Nous savons que la liberté n'est pas gratuite et que la paix n'est garantie que par notre volonté de la défendre<sup>1</sup>. » Pourtant, près de deux ans après le début du conflit, le coût de la reconstruction des Forces armées canadiennes a donné lieu à des réflexions, étant donné que le ministère de la Défense nationale contribue maintenant aux compressions budgétaires pangouvernementales.

\* L'auteur remercie les réviseurs anonymes ainsi que M. Tim Choi, Ph. D., et les membres de l'Association navale du Canada pour leur contribution éclairée à cet article.

La situation actuelle en matière de sécurité exige une Marine royale canadienne (MRC) plus robuste, car les responsabilités de l'organisation se sont élargies avec des déploiements avancés plus longs et plus fréquents, ce qui a mis à rude épreuve les navires de la flotte vieillissants et trop peu nombreux. Pourtant, très peu d'améliorations sont prévues à court terme. Le programme des navires de combat de surface canadiens – qui fournira à la Marine ses navires de guerre de surface de prochaine génération – ne devrait pas livrer le premier navire avant le début des années 2030<sup>2</sup>. Le projet de remplacement des sous-marins de la Marine en est aux étapes exploratoires, et le premier navire de remplacement ne sera pas construit avant quinze ans, si navire il y a. Si l'on ajoute à cet échéancier de livraison long et complexe un gouvernement qui cherche à limiter les dépenses de défense partout où il le peut, on peut présumer qu'il faudra des approches bien créatives pour améliorer les capacités de la MRC tout en respectant un budget serré. Dans cette optique, il vaut la peine de relancer un vieux débat sur le rôle des navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique (NPEA<sup>3</sup>). Plus précisément, le pays peut-il tirer une plus grande valeur de ces plateformes en augmentant leur puissance de combat et leurs capacités?

Ces bâtiments n'ont certainement jamais été destinés à être des navires de guerre et ne sont pas conçus pour le combat. Cependant, comme l'OTAN fait face à une Russie ouvertement expansionniste, aux côtés d'une Chine plus agressive, une interprétation plus large de la mission des NPEA s'avère probablement nécessaire. Cette notion a d'abord été explorée en profondeur par Rob Huebert dans un article paru en 2015 dans la revue *Canadian Naval Review*. Huebert se demandait alors si les NPEA, dans leur état actuel, assuraient vraiment au Canada la sécurité nécessaire dans l'Arctique. Compte tenu de la capacité de combat limitée des NPEA, la question était de savoir si on pouvait mieux les équiper pour faire face aux crises de sécurité qui pourraient émerger au cours des 25 à 40 prochaines années. Selon lui, des améliorations en ce sens – y compris un canon plus gros et des systèmes d'armes modulaires – étaient non seulement possibles, mais aussi nécessaires pour fournir une capacité de combat plus robuste<sup>4</sup>. En faisant cette suggestion, Huebert répondait à Whitney Lackenbauer qui, dans un article du numéro précédent du *Naval Review*, avait soutenu que cette militarisation était un gaspillage inapproprié, compte tenu de la faible probabilité de conflit militaire dans l'Arctique. Selon Lackenbauer, la philosophie constabulaire existante demeurerait pertinente, car l'approche pangouvernementale du Canada, conçue pour prévoir les scénarios de sécurité et de sûreté non liés au combat, s'y préparer et y réagir, ne devait pas être détournée par un raisonnement datant de la Guerre froide<sup>5</sup>. Pourtant, comme l'OTAN fait maintenant face à une nouvelle guerre froide, les avertissements de Rob Huebert semblaient justes, et un nouvel examen du rôle des NPEA pourrait être de mise.

Les NPEA ont été pensés et conçus comme des navires constabulaires ayant une mission de soutien pangouvernementale<sup>6</sup>. Jamais destinés à un rôle de combat, les navires sont armés d'un

petit canon BAE Mk-38 de 25 mm, suffisant pour les tâches de patrouille axées sur la circulation civile, mais insuffisant dans le cadre de conflits plus intenses avec un adversaire étatique. Logique, ce concept d'emploi découlait non pas d'une naïveté de la part de la MRC face aux dangers présents dans le système géopolitique mondial, mais d'une compréhension raisonnable de l'environnement de menace régional et de ses propres priorités et besoins. Dans l'Arctique, la politique de défense du Canada a toujours accepté un environnement de sécurité défini par des menaces de sécurité et de sûreté de faible intensité, qui exige des armes légères pour des fonctions constabulaires seulement. Cette politique a toujours été raisonnable et, même compte tenu de la guerre actuelle en Ukraine, une telle évaluation demeure probablement le reflet exact des menaces auxquelles la MRC sera confrontée dans le Nord. Les récentes affirmations selon lesquelles le conflit avec la Russie pourrait déborder dans l'Arctique canadien, au point de mener à des opérations de combat, sont certainement exagérées<sup>7</sup>. Comme l'a dit un officier de l'Armée canadienne au sujet de l'Arctique dans les années 1940 : « Il n'y a nulle part où aller et rien à faire une fois que vous y êtes<sup>8</sup> » [TCO]. En d'autres termes, il n'y a toujours rien dans l'Arctique nord-américain qui a une valeur *stratégique militaire* et qui pourrait inciter une incursion russe ou mener à un combat naval le long du passage du Nord-Ouest.

L'armement léger et la conception des NPEA comme des véhicules constabulaires sont également attribuables aux contraintes de la Marine sur le plan des ressources. On a choisi des systèmes de combat minimes, non pas parce que la MRC n'était pas préoccupée par les menaces de sécurité réelles à l'horizon, mais parce qu'elle devait concentrer ses ressources pour faire face à ces menaces. L'ajout de systèmes de lancement vertical, d'un canon de gros calibre et de radars intégrés de contrôle du tir aurait été un luxe coûteux pour un navire dont le renforcement pour les glaces épaisses, les normes de construction civiles et la vitesse limitée auraient toujours empêché d'en faire un navire de guerre efficace. Les principes de conception ont plutôt consisté à limiter au maximum le coût des navires et à en circonscrire les usages afin d'assurer que suffisamment de ressources soient disponibles pour les navires de combat de surface canadiens (NCSC). Ces frégates de prochaine génération sont les navires de guerre spécialement conçus pour fournir à la Marine une capacité de combat sans compromis. L'ajout de systèmes de combat aux NPEA aurait pu réduire le financement du programme des NCSC, ce qui aurait ironiquement réduit la puissance de combat potentielle de la MRC à plus long terme. Néanmoins, la livraison de ces navires accuse déjà un retard d'environ dix ans, alors que le Canada et l'OTAN doivent faire face aujourd'hui à la menace que représente la Russie.

Malgré sa prescience générale, Huebert était tout de même malavisé de vouloir faire des NPEA des navires de guerre *arctiques*. En effet, les discussions sur les capacités des NPEA s'avèrent souvent problématiques, car ceux-ci sont trop souvent confinés au cadre

défini par leur emploi dans l'Arctique. Même si les NPEA ne seront probablement jamais plus que des embarcations constabulaires dans le Nord, ils demeurent de grandes plateformes utiles et bien adaptées aux opérations mondiales dans l'environnement extracôtier. Dans ce rôle mondial souvent négligé, ils peuvent en faire plus. Pour revenir à l'évaluation initiale de Huebert, la MRC pourrait investir une somme modeste pour transformer les NPEA en navires dotés de capacités plus conformes aux patrouilleurs extracôtiers alliés comparables<sup>9</sup>. Plutôt que des navires de combat axés sur l'Arctique, les NPEA devraient être considérés comme des patrouilleurs extracôtiers adaptables, capables de défendre les lignes de communication maritimes et d'effectuer une plus grande variété de tâches de défense, tout en étant adaptés à l'Arctique.

Dans le cadre d'une concurrence élargie entre grandes puissances impliquant la Russie, ce sera toujours en tant que navires de soutien et de patrouille que les NPEA apporteront leur contribution la plus efficace. Comme leurs concepteurs l'avaient prévu, ils peuvent fournir à la MRC une solution de rechange bon marché pour les opérations de sécurité nationale. Ainsi, ils peuvent libérer les frégates de la MRC de leurs fonctions de patrouille, de surveillance côtière et d'application de la loi sur les pêches ainsi que d'autres fonctions constabulaires, leur permettant ainsi de se déployer dans le cadre de missions à risque élevé. Avec son vaste espace de stockage et de travail, ainsi qu'une grue de 20 tonnes, le NPEA constitue également une plateforme précieuse pour la recherche en défense et le déploiement de systèmes, la pose de réseaux SOSUS (système de surveillance sous-marine) fixes et la distribution de bouées sonar, comme l'étaient les pétroliers ravitailleurs d'escadre (AOR) du pays dans les années 1970 et 1980.

En cas de guerre ouverte, le Canada et ses alliés devront ratisser les mers à la recherche de navires marchands battant pavillon ennemi, à la fois pour en priver l'adversaire et pour les empêcher d'effectuer de la surveillance ou d'autres tâches de guerre hybride. Bien qu'il ne soit pas armé pour le combat de haut niveau, le NPEA pourra, avec son canon de 25 mm, surveiller ou intercepter confortablement les navires « civils » russes agissant comme ressources de collecte de renseignements électroniques (ELINT). Pendant la Guerre froide, la marine soviétique déployait régulièrement ses navires de collecte de renseignement (AGI), au point où il était courant de les voir dans les eaux nord-américaines. Comme c'est le cas en Chine aujourd'hui, les navires de pêche soviétiques ont également été déployés en tant que ressources étatiques hybrides, ce qui a soulevé d'importantes préoccupations au sein de la MRC tout au long de la Guerre froide, tout particulièrement pendant la crise des missiles cubains. La marine russe n'a pas compté aussi fortement sur ces ressources, mais on continue d'en apercevoir, et leur nombre pourrait croître à mesure que les tensions géopolitiques augmentent<sup>10</sup>. La surveillance de telles embarcations représente une tâche importante et chronophage, et le NPEA offrira à la MRC une solution plus rentable qu'une frégate<sup>11</sup>. En cas de conflit, la MRC aurait également besoin d'une présence armée pour intercepter ces menaces hybrides : non seulement les navires

ELINT, mais aussi les chalutiers non armés et les navires de guerre hybrides chargés de poser des mines ou de couper des câbles transatlantiques essentiels<sup>12</sup>.

Interdire les menaces hybrides et patrouiller au large des côtes en période de tensions accrues ou de guerre peut nécessiter davantage que l'armement léger actuel du navire. En temps de guerre, un NPEA pourrait également rencontrer des prédateurs de surface hostiles en haute mer. Huebert recommandait des armes modulaires, comme le système StanFlex utilisé sur les patrouilleurs danois. Cependant, la conception modulaire intégrée n'est plus possible, car le programme des NPEA est trop avancé, et la MRC n'entreprendra pas la refonte de la coque des navires existants. La clé pour ajouter une capacité réaliste consiste à sélectionner des armes et des capteurs qui ne nécessitent pas de modifications majeures à la coque, comme le fait de couper le pont ou de faire passer de nouveaux câbles<sup>13</sup>. Cela pourrait comprendre les systèmes conteneurisés, qui promettent une capacité de combat plus limitée, mais peuvent être plus facilement « branchés » sur le navire.

Plusieurs marines expérimentent déjà cette option. On rapporte que l'équivalent du NPEA dans la marine russe – la classe Ivan Papanin de 6 800 tonnes, renforcée pour la navigation dans les glaces – serait équipé du système mobile de missiles de croisière Kalibr-K. Ce système n'est pas entièrement intégré, mais est plutôt déployé dans trois conteneurs standards et comprend un lanceur vertical, un système de conduite de tir, un système de contrôle de combat et un équipement de navigation et de communication, ainsi que l'alimentation électrique nécessaire<sup>14</sup>. Les marines occidentales utilisent des systèmes conteneurisés similaires. En 2019, le contre-amiral Paul Halton de la Royal Navy a décrit une étude britannique visant à « renforcer la létalité » des navires de patrouille extracôtiers de la classe River de la Royal Navy à l'aide de systèmes d'armes conteneurisées ne nécessitant aucune rénovation importante du navire<sup>15</sup>. La US Navy envisage également des capacités semblables pour soutenir son programme élargi de « létalité répartie », qui comprend l'ajout de capacités de combat aux navires précédemment considérés comme non combattants. Le Corps des Marines des États-Unis (É.-U.) expérimente des missiles de frappe navals à bord de navires de guerre amphibies, tandis que le programme « Ghost Fleet Overlord » de la US Navy a récemment fait un tir d'essai avec un missile standard SM-6 à partir d'une cellule de lancement modulaire à bord du navire de surface sans équipage USV *Ranger*<sup>16</sup>. Ce système est livré dans une boîte de la taille d'un conteneur avec quatre cellules Mk-41 standards<sup>17</sup>.

L'arme de guerre de surface la plus populaire déployée de cette manière est le missile de frappe naval, qui est maintenant l'une des armes antinavires standards de la US Navy. Cette arme, ainsi que d'autres du même genre, porte son propre système de guidage par GPS et comprend la navigation inertielle et des capteurs électro-optiques/infrarouges passifs pour acquérir des objectifs de façon indépendante ou recevoir des renseignements de ciblage de sources

externes, ce qui permet son déploiement sur des bâtiments comme les NPEA<sup>18</sup>. En effet, la portée étendue des missiles antinavires modernes signifie que la plupart ne seraient jamais tirés sur un objectif à l'intérieur de la portée radar du navire lui-même. Mais ces systèmes n'ont pas nécessairement une comptabilité universelle. La hauteur d'un système de lancement vertical Mk-41, par exemple, peut compliquer son installation, tandis qu'une arme de haut niveau comme le SM6 nécessiterait un nouveau système de contrôle du tir, ce qui représente un ajout majeur. Néanmoins, le passage à la conteneurisation offre des possibilités évidentes si les bons systèmes peuvent être adaptés à la configuration et à l'aménagement des NPEA.

Au lieu de compter sur les radars de bord, ces systèmes d'attaque au-delà de l'horizon pourraient également être soutenus par l'hélicoptère du navire ou ses drones embarqués. Divers aéronefs sans pilote (UAV) sont déjà mis à l'essai par les marines occidentales précisément à cette fin<sup>19</sup>. Les drones démontrent régulièrement leur utilité en repérant des éléments de combat partout en Ukraine. La plus spectaculaire de ces démonstrations a peut-être été la destruction du croiseur *Moskva* en avril 2022 par deux missiles Neptune ukrainiens, soi-disant avec le soutien de drones<sup>20</sup>. Bien que le programme de drones de la MRC en soit encore à ses balbutiements, on a au moins entrepris certaines expériences<sup>21</sup>. Un sentiment de nécessité pourrait également permettre d'éliminer la bureaucratie afin que la Marine puisse acquérir rapidement des technologies éprouvées auprès de ses alliés.

De tels systèmes offrent un potentiel de frappe offensive contre les navires de surface hybrides d'un adversaire, même s'ils ne transformeront jamais les NPEA en navires de guerre de première ligne. Étant donné que les navires sont construits selon des normes commerciales, ils seront toujours moins résilients au combat, ce qui cause un sérieux problème de survivabilité et de contrôle des avaries. Le NPEA ne compte pas non plus d'armes défensives capables de repousser les attaques de missiles par des navires de guerre ennemis – ou même des frappes par des navires ELINT ou des navires hybrides russes, qui peuvent eux-mêmes transporter des missiles antinavires conteneurisés.

Compte tenu de cette faiblesse persistante, les NPEA ne pourront jamais être déployés dans des zones de guerre. Ils seraient toutefois en mesure de gérer les tâches hybrides de sécurité et de défense dans l'Atlantique Nord et les zones littorales d'Amérique du Nord, où les combattants hostiles sont peu susceptibles de se matérialiser. À l'appui de cette gamme de missions, un système de défense comme le SeaRAM des É.-U. pourrait également être installé avec l'ajout minimal de nouveaux capteurs et systèmes de gestion de combat. Ce type de système de missiles de défense ponctuelle est conçu pour lutter contre le type d'attaque de missiles limité que peuvent porter des navires hybrides contre un NPEA dans les eaux relativement peu disputées de l'Atlantique ou du Pacifique Nord.

On peut également envisager l'ajout d'une capacité de guerre anti-sous-marine (GASM) aux NPEA dans des situations extrêmes. La MRC oriente ses efforts vers la GASM depuis 1939, les fonctions d'escorte à travers l'Atlantique Nord ayant forgé la Marine d'après-guerre.

Aujourd'hui, les frégates de la classe Halifax de la MRC sont optimisées pour cette tâche. L'éclatement d'une nouvelle Guerre froide – ou son escalade soudaine menant à des combats – ferait à nouveau pression sur les ressources de la Marine qui devrait protéger ces mêmes lignes de communication maritimes. Lents et bruyants, les NPEA ne sont pas conçus pour de telles tâches<sup>22</sup>. Le navire a une vitesse de pointe de 17 nœuds et une faible manœuvrabilité en haute mer par rapport à la plupart des navires de guerre, étant limité par une coque conçue pour naviguer dans les glaces<sup>23</sup>. À tous égards, les NPEA font de pauvres chasseurs de sous-marins ou escortes de convois. Néanmoins, la nécessité tend à écarter les questions d'optimisation. En effet, les corvettes utilisées par la MRC durant la bataille de l'Atlantique offraient une plateforme moins qu'idéale.

En tant que plateforme de GASM, le navire a pour principal atout son large espace de pont, à partir duquel il peut lancer un hélicoptère CH-148 Cyclone. Aéronef de GASM polyvalent et hautement performant, le Cyclone peut transporter deux torpilles légères, des bouées acoustiques passives et actives, ainsi qu'un puissant sonar actif attaché à basse fréquence – un système qui a poursuivi avec succès les sous-marins de la classe Victoria lors de jeux de guerre<sup>24</sup>. Bien que cette capacité du NPEA soit une force importante, ce dernier est loin d'être optimisé pour le combat. Sa conception permet l'atterrissage d'un aéronef lourd comme le Cyclone, mais les opérations standards prévoient seulement l'emploi d'un hélicoptère léger pour la reconnaissance des glaces. Pour cette raison, et compte tenu du besoin primordial de réduire les coûts, les NPEA ont été construits pour inclure un système d'aide à l'appontage, d'amarrage et de manutention (RAST) ou un système d'appontage et d'arrimage rapide d'hélicoptère (HHRSD), nécessaire à l'emploi de gros aéronefs dans un état de mer supérieur au niveau trois<sup>25</sup>. Cependant, ils ne sont pas dotés d'un tel système. Les navires ne transportent également que suffisamment de carburant pour 71 heures de vol<sup>26</sup>. On pourrait transformer cette capacité de GASM afin que celle-ci s'avère utile en cas de crise, mais cela nécessiterait des mises à niveau.

À l'extérieur de l'hélicoptère embarqué, les capacités de GASM d'un NPEA sont inexistantes. On pourrait également modifier cet état en ajoutant des systèmes boulonnés ou conteneurisés. À tout le moins, cette possibilité a été entrevue sur le NCSM *Harry DeWolf* pendant l'opération NANOOK 2021. Pendant ses opérations dans le passage du Nord-Ouest, le navire a accueilli une équipe de Recherche et développement pour la défense Canada (RDCC), qui a mis à l'essai un sonar actif-passif remorqué enroulable, soit un sonar de GASM compact, peu coûteux, actif et passif et à profondeur variable<sup>27</sup>. Le navire est encore dépourvu (et continuera de l'être) d'une capacité organique de torpilles ou d'une capacité pour détruire une torpille en approche ou y échapper. Par conséquent, les NPEA ne seront jamais des chasseurs de sous-marins, et la prise à partie d'un sous-marin hostile serait une option de dernier recours. Ils pourraient toutefois ajouter une autre couche de détection à l'image opérationnelle globale des alliés – en se maintenant à distance.

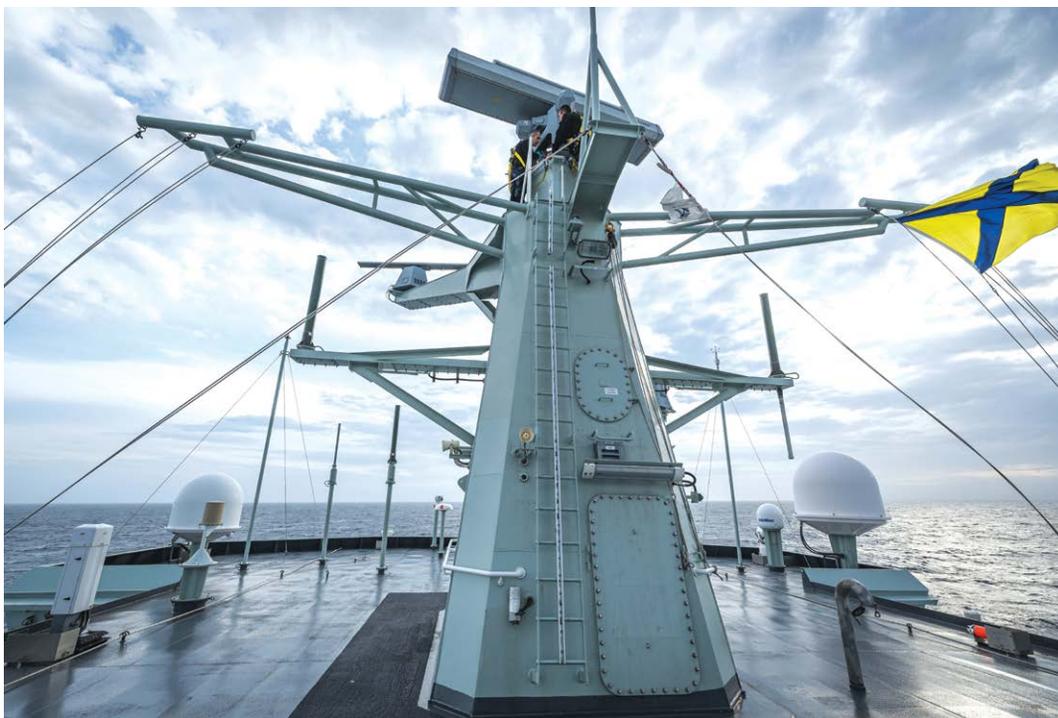
En matière de surveillance de l'environnement sous-marin, les NPEA pourraient tirer parti des nouvelles avancées concernant les véhicules sous-marins autonomes (AUV), grâce à leur grue de 20 tonnes pouvant servir au lancement. Ces systèmes évoluent rapidement, et bon nombre d'entre eux sont conçus comme des systèmes de sonar étendus qui relient l'information à un vaisseau-mère. Les AUV de conception canadienne ont déjà parcouru des distances de plus de 2 000 km<sup>28</sup>, et un NPEA pourrait servir de plaque tournante d'un réseau distribué d'AUV et de planeurs sous-marins de type « Wave Glider », en récupérant ces véhicules et en transmettant leurs données à d'autres plateformes, comme des sous-marins canadiens ou alliés. Les forces navales de l'OTAN mettent à l'essai ce concept depuis des années, et un système de ce type a été exposé lors de l'exercice DYNAMIC MANTA de 2020, en mer Méditerranée. Le Centre de recherche et d'expérimentation maritimes de l'OTAN y avait utilisé des AUV et des systèmes de capteurs de surface pour un exercice de chasse fictif de détection de sous-marins « russes », en coordination avec des navires de surface canadiens et alliés. Les défis de communication et de commandement liés à l'utilisation d'AUV longue portée demeurent considérables, étant donné que ces drones doivent remonter à la surface pour établir un contact et recevoir des instructions. Par conséquent, leur usage, bien que prometteur, demeure une possibilité à long terme, sous réserve de nouvelles activités de recherche et de développement.

Bien qu'ils ne soient pas conçus pour être équipés de systèmes d'armes ou de drones, les NPEA sont des navires souples. Chacun peut compter un maximum de six conteneurs maritimes, et compte un espace de pont à plusieurs niveaux qui permettrait le déploiement

de ces systèmes sans empiéter sur le pont d'envol de l'hélicoptère du navire. Construits pour accueillir des laboratoires conteneurisés et de l'équipement hydrographique, ces navires disposent de tous les connecteurs d'alimentation pour pouvoir facilement accueillir les ajouts sans nécessiter de rénovations invasives ou de travaux électriques. Il faudrait adapter bon nombre de ces nouveaux systèmes d'armes ou capteurs, mais l'intégration serait facilitée par la nature polyvalente des navires.

L'amélioration des capacités de guerre de surface et de GASM des NPEA nécessiterait également de l'instruction supplémentaire et un équipage plus important, puisque chaque nouveau système nécessite des opérateurs spécialisés. Heureusement, les NPEA sont de grands navires dotés d'espace pour soutenir d'autres partenaires gouvernementaux et le personnel scientifique. En cas de crise ou de missions nécessitant des capacités supplémentaires, ces équipes supplémentaires pourraient être soutenues avec une relative facilité. Il serait cependant difficile de rassembler ces équipes compte tenu des pénuries de personnel actuelles dans la MRC. En effet, la composante des ressources humaines peut s'avérer plus difficile que les adaptations techniques – bien qu'il s'agisse d'un sujet entièrement distinct.

Enfin, la gestion des systèmes conteneurisés exige un système de gestion du commandement (SGC) sophistiqué. Dans ce cas, les NPEA sont plutôt suréquipés pour répondre aux exigences. Ils sont dotés du SGC 330, une version plus légère du même système utilisé par les frégates de la classe Halifax. Ce système recueille de l'information au moyen de radars et de capteurs, convertit ces données en renseignements exploitables et ordonne aux systèmes du navire de faire face ou de réagir aux menaces. Intégrer les systèmes de combat



Des techniciens en communications à bord du NCSM HARRY DEWOLF effectuent l'entretien courant d'un radar, alors qu'ils sont en route pour participer à l'opération CARIBBE, le 8 avril 2022.

Forces armées canadiennes

physique à tout cela nécessiterait des ajustements majeurs, mais pas une refonte fondamentale<sup>29</sup>.

L'utilisation des NPEA pour des opérations cinétiques, voire des fonctions de sécurité contre des adversaires étatiques, n'a jamais été prise en compte lors de leur conception ou de leur construction. Toutefois, l'adaptabilité dans des circonstances en évolution rapide est nécessaire, et la Marine a fait preuve d'une telle souplesse par le passé. Par exemple, les navires de patrouille de la classe Kingston (navires de défense côtière [NDC]) ont certainement évolué bien au-delà de leur conception initiale. Ils sont maintenant déployables à l'échelle mondiale, certains NDC étant envoyés au sud pour l'opération CARIBBE, en Europe pour l'opération REASSURANCE, et en Afrique pour l'opération PROJECTION – des tâches qui n'avaient pas été envisagées lors du lancement des navires.

La modification des NPEA pour y inclure des capacités de défense et d'interdiction améliorées n'altérerait pas fondamentalement leur rôle. Le NPEA est un patrouilleur mal adapté aux opérations de combat; toutefois, les nouvelles menaces pesant sur le Canada exigent que nous élargissions notre compréhension de ces tâches de patrouille. Même si les NPEA ne seront jamais des navires de guerre de première ligne, le renforcement de leurs capacités pourrait accroître leur utilité dans le spectre des opérations de sécurité,

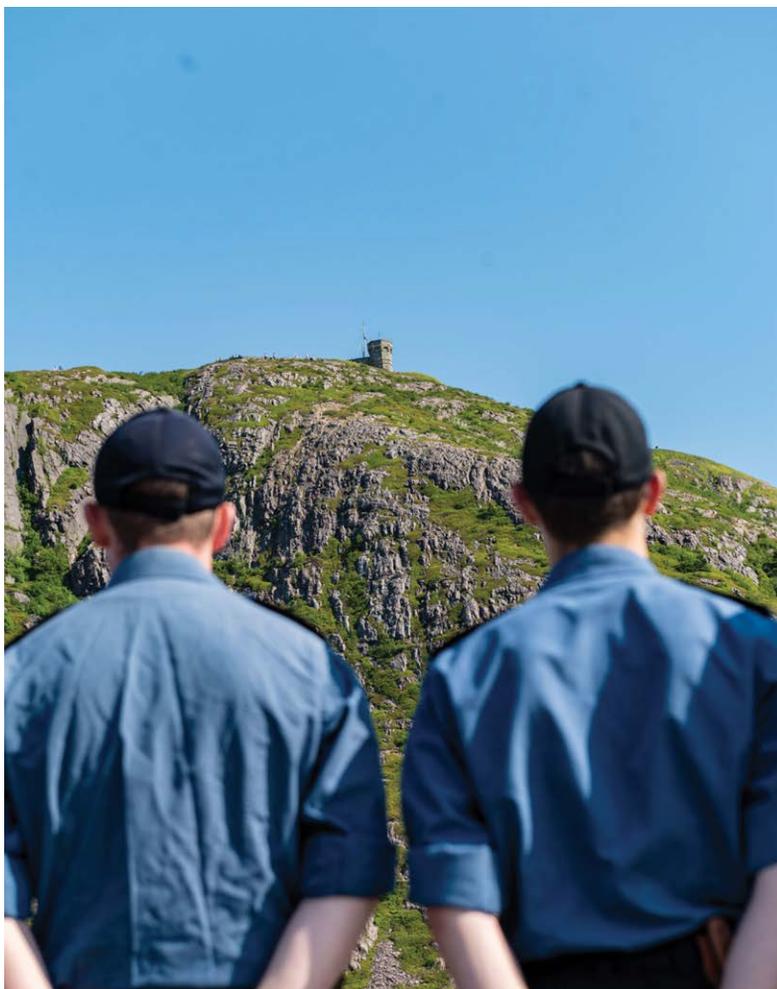
qui comprendrait des opérations de sûreté et sécurité constabulaire pure ainsi que des opérations de sécurité pour la défense des eaux nord-américaines contre les menaces hybrides, voire – en cas de crise extrême – la prise à partie de navires hostiles et la poursuite de sous-marins. Ils seront toujours des patrouilleurs constabulaires, mais des mises à niveau stratégiques peuvent les aider à assumer ces fonctions dans un environnement plus disputé, avec ce qu'on pourrait appeler des capacités « constabulaires+ ».

L'adaptation des navires existants s'inscrit également dans le nouveau besoin du gouvernement canadien de réduire les dépenses et de réaliser des économies. Bien que les systèmes conteneurisés et les mises à niveau soient coûteux, ils fourniraient probablement plus rapidement une bien plus grande capacité, à un prix inférieur, que si l'on construisait de nouvelles coques. Bien que les NPEA n'aient jamais été conçus pour de telles tâches et qu'ils ne soient certainement pas optimisés pour faire face aux adversaires étatiques, un certain degré de souplesse est clairement nécessaire au fur et à mesure que le Canada et ses alliés s'adaptent à un environnement de sécurité de plus en plus dangereux. Les NPEA peuvent jouer un rôle dans la résolution de ce nouveau problème, et cela pourrait nécessiter une réflexion en dehors du cadre traditionnel de l'Arctique.



## Notes

- 1 Murray Brewster. « Announcing a Major Boost to Defence Spending, Freeland Delivers a Wartime Speech », *CBC News*, le 7 avril 2022.
- 2 Lee Berthiaume. « No Plans to Change Warships Despite Cost Warning, Top Official Says », *CBC News*, le 4 avril 2021.
- 3 AOPS (*Arctic and Offshore Patrol Ships*) en anglais. Techniquement, ce sont des AOPV (Vessels); cependant, le terme « navire » s'est répandu dans le jargon et sera utilisé partout.
- 4 Rob Huebert. « The Case for a More Combat-Able Arctic Offshore Patrol Ship », *Canadian Naval Review* 10:3, 2015, p. 4.
- 5 Whitney Lackenbauer. « Canadian Security and Safety in the Arctic: Probable Challenges, Practical Responsibilities », *Canadian Naval Review* 10:2, automne 2014.
- 6 Au sujet de l'historique de conception: Adam Lajeunesse, « Canada's Arctic Offshore and Patrol Ships (AOPS) », p. 2.
- 7 Cet argument est revenu dans les médias à la suite de l'invasion de l'Ukraine. Par exemple, voir Bryan Passifiume, « 'We are effectively a border state with Russia': Defending Canada's Far-North called key to protect sovereignty », *National Post*, le 11 mars 2022.
- 8 Wayne C. Thompson. *The World Today Series 2013 – Canada*, Lanham: Rowman and Littlefield Publishing Group, 2013, p. 174.
- 9 Sur ce point, voir par exemple les patrouilleurs de la classe River du Royaume-Uni et de la classe Protector de la Nouvelle-Zélande.
- 10 David F. Winkler. « Russian Spy Ship off Delaware Brings Back Cold War Memories », *Naval Historical Foundation*, le 15 février 2017.
- 11 Bien que les coûts d'exploitation des NPEA ne soient pas publics, les frégates coûtent dix fois plus cher à exploiter que les petits patrouilleurs de type navire de défense côtière (NDC). Bien que les NPEA soient des navires plus gros (65 membres d'équipage réguliers) que les NDC (47 membres d'équipage), ils coûteront tout de même moins cher à exploiter qu'une frégate. Pour une estimation des différences de coûts d'exploitation entre un NDC et une frégate, voir l'entrevue avec le vice-amiral Art McDonald, commandant de la Marine royale canadienne, dans le *Canadian Defence Review*, le 19 août 2020.
- 12 Le sectionnement des câbles de communication Internet est une menace qui attire de plus en plus l'attention ces dernières années. Par exemple, voir Justin Sherman, « Cord-Cutting, Russian Style: Could the Kremlin Sever Global Internet Cables? », Conseil de l'Atlantique, le 21 janvier 2022.
- 13 David Axe. « In an Emergency, The Royal Navy Might Have No Choice than To Stick Missiles on Its Patrol Ships », *Forbes*, le 19 février 2021.
- 14 Dorian Archus. « Russia to Arm Icebreaking Patrol Ships with Kalibr Missile », *Naval Post*, le 16 octobre 2021.
- 15 Le contre-amiral Paul Halton, commandant des opérations, s'exprimant dans « Enhancing the Royal Navy' batch II OPVs », *Navy Lookout*, le 4 février 2020.
- 16 Joseph Trevithick. « U.S. Navy Amphibious Warship to Deploy With anti-ship Missiles Next Year », *The Drive*, le 11 janvier 2021, et Brian O'Rourke, « Ghost Fleet Fires Real Missile », *Proceedings* 147:10:1424, octobre 2021.
- 17 *Ibid.*
- 18 Axe. « In an Emergency, The Royal Navy Might Have No Choice ».
- 19 Par exemple, voir Oriana Pawlyk, « An MQ-9 Drone Is Teaming Up with a Navy Warship to Obliterate Targets at Sea », *Military.com*, le 22 avril 2021.
- 20 David Hambling. « Ukraine's Bayraktar Drone Helped Sink Russian Flagship Moskva », *Forbes*, le 14 avril 2022.
- 21 Cette conclusion provient de sources qui connaissent bien les tests.
- 22 Les frégates modernes ont des formes de coque soigneusement conçues pour limiter leur signature acoustique et étouffer le bruit du moteur.
- 23 Rob Huebert. « The Case for a More Combat-Able Arctic Offshore Patrol Ship ».
- 24 John Jacob. « Ailes de la flotte: Hélicoptère maritime en opération avec le NCSM Winnipeg », *Lookout*, le 2 décembre 2021 et « Canada's CH-148 Cyclones: 4<sup>th</sup> Time Lucky? » *Defence Industry Daily*, le 7 décembre 2021.
- 25 J.D. Forbes. « AOPS Operating Outside the Arctic: Recommendations on Employing the Harry DeWolfe-Class Arctic/Offshore Patrol », document du Collège des Forces canadiennes, 2017, p. 7.
- 26 Commentaires dans « AOPS Evolution of the Statement of Requirements », présentation PowerPoint à l'assemblée annuelle 2010 de la SNAME, le 4 novembre 2010.
- 27 Lisa Tubb. « Nouveau système sonar testé à bord du Harry DeWolf », *Lookout*, le 7 décembre 2021.
- 28 Le sonar actif de 500 MHz représente une grande puissance que l'UAV n'aura probablement pas. Présentation par Alex Johnson, Cellula Robotics, conférence Deep Blue, le 29 octobre 2021.
- 29 Cette opinion découle de conversations avec des marins retraités de la MRC qui connaissent bien la conception des NPEA.



Des membres d'équipage du NCSM HALIFAX admirent la vue de la colline Signal et de la tour Cabot alors que le navire se dirige vers St. John's, à Terre-Neuve, à son retour de l'opération REASSURANCE, le 11 juillet 2022.

Sdt Connor Bennett, Forces armées canadiennes

## Études militaires, guerre hybride et bataille navale de Tatamagouche

### LIEUTENANT-COLONEL ALAN ANDERSON LOCKERBY, MSM, CD

*Le lieutenant-colonel Alan Anderson Lockerby, MSM, CD, fait partie de l'état-major de l'Aviation royale canadienne (ARC). Il a participé à des missions en Afghanistan, en Libye et au Mali. Il détient des titres de compétence comme contrôleur de la circulation aérienne, contrôleur interarmées de la finale de l'attaque et parachutiste militaire. Il est diplômé du programme des United States Marine Corps Weapons and Tactics Instructors et il a grandi à Tatamagouche (Nouvelle-Écosse).*

Dans le village de Tatamagouche, situé sur la côte nord de la Nouvelle-Écosse, il y a un cairn sur la rue principale, à côté de la bibliothèque. Le cairn porte une plaque de laiton qui rappelle un court engagement tactique s'étant passé non loin de là au XVIII<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>. Une analyse détaillée de la bataille navale de Tatamagouche commémorée par ce monument montre que cette bataille violente, mais peu étudiée, offre des leçons plus vastes pour ceux et celles qui ont choisi la profession des armes au Canada. Examinées des points de vue tactique, stratégique et politique de la guerre, la bataille navale de Tatamagouche et la campagne anglo-américaine de 1745 contre Louisbourg dont elle faisait partie évoquent des thèmes qui sont aujourd'hui abordés dans les collèges d'état-major occidentaux.

La campagne comportait des opérations interarmées dans ce qui était, du point de vue européen, un domaine inexploré. Elle a fait intervenir des entrepreneurs militaires privés, une technologie commerciale modifiée à des fins militaires et un maintien en puissance assuré par des entrepreneurs. Les pays européens et leurs colonies

menaient des opérations avec des alliés régionaux en appliquant ce que nous appelons aujourd'hui une approche pangouvernementale contre des adversaires égaux. La structure et l'approvisionnement des forces y font aussi leur apparition. Tout à l'opposé de la pratique moderne en Occident, les chefs militaires exerçaient leurs pouvoirs

et leurs responsabilités de façon décentralisée et ils appliquaient des effets militaires en dehors des domaines militaires traditionnels. Le contrôle des ressources naturelles et des moyens de navigation collectifs a joué un rôle. La campagne s'est terminée par un *fait accompli* classique en matière de relations internationales<sup>2</sup>. Tous les acteurs ont fusionné simultanément les instruments conventionnels et non conventionnels de la puissance, d'une façon synergique, pour exploiter les vulnérabilités de leur adversaire et en torpiller les objectifs politico-stratégiques<sup>3</sup>. Les deux camps ont dissimulé leur identité quand cela servait leurs intérêts, en repoussant les limites de l'éthique et de la légalité modernes. Bien que cette campagne ait eu lieu il y a près de 300 ans, il serait possible de définir ce mélange de buts et de moyens par l'expression moderne « guerre hybride »<sup>4</sup>.

La poursuite incessante de la guerre mondiale contre le terrorisme, l'invasion russe en Ukraine et l'accent accru mis par l'Occident sur la concurrence entre les grandes puissances ont placé la guerre hybride à l'avant-plan des études militaires professionnelles (EMP) dans les Forces armées canadiennes (FAC). Or, dans le contexte des EMP, l'étude de la guerre hybride repose sur des études de cas et des méthodologies étrangères émanant de la Russie, de la Chine, de l'Iran, de la Corée du Nord et d'ailleurs<sup>5</sup>. Existe-t-il des exemples canadiens pertinents? Les études de cas canadiennes pourraient-elles ou, plutôt, devraient-elles bénéficier d'une priorité accrue quand le thème de la guerre hybride est intégré dans les EMP des FAC? Dans le présent essai, nous examinerons ces questions en guidant le lectorat dans l'examen d'événements connus liés à cette bataille navale, en démontrant la pertinence des concepts modernes relativement à une bataille historique canadienne et en mettant en lumière les liens

avec la guerre hybride. En deux mots, si les FAC veulent comprendre la guerre hybride, mettre en œuvre des concepts opérationnels modernisés et former des militaires capables d'empathie, leurs EMP devraient inclure une analyse plus poussée de l'histoire canadienne dans leur étude de la guerre hybride<sup>6</sup>.

L'histoire du Canada peut être difficile à conceptualiser pour les militaires professionnels. Toutefois, si, à la faveur d'un exercice mental, nous considérons que le mot « fort » désigne approximativement une « base d'opérations avancée », une époque révolue depuis longtemps se dessine plus clairement : les carabines deviennent des mousquets, les rotors en mouvement deviennent des voiles et les bombes tombant du ciel deviennent des canons tirant depuis la mer. Les soldats et les marins travaillent ensemble, non pas parce que c'est leur rôle comme aujourd'hui, mais parce que la technologie de l'époque ne rendait rien d'autre possible. Tout à coup, la concurrence féroce entre de petites unités déployées dans des endroits reculés du globe paraît plus familière.

D'une certaine façon, l'histoire de la bataille navale de Tatamagouche a commencé le 4 septembre 1742, à bord du vaisseau négrier britannique *Mary* : le bâtiment s'était alors échoué dans le fleuve Gambie en Afrique occidentale. Les habitants de l'endroit sont montés à bord du bateau immobilisé et ont libéré les esclaves, qui ont ensuite attaqué ceux qui les avaient capturés. Seulement deux membres de l'équipage ont survécu. Après s'être cachés dans l'épave pendant 27 jours, le capitaine et David Donahew du Massachusetts se sont enfuis au Sénégal<sup>7</sup>. Donahew est retourné en Nouvelle-Angleterre; cet épisode ne l'avait pas dissuadé de continuer à vivre en mer.



(De gauche à droite) Le Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) GOOSEBAY, le navire français L'Hermione le grand voilier de la Nouvelle Écosse, le Bluenose II, naviguent vers Lunenburg, en Nouvelle Écosse, tôt le matin du 18 juillet 2015.

Matelot de 1<sup>re</sup> classe Dan Bard, Services d'imagerie de la formation, Halifax

Deux ans plus tard et à un océan de distance, le 23 mai 1744, après avoir été informée du début de la guerre de Succession d'Autriche en Europe, une force franco-micmaque de Louisbourg a détruit la station de pêche anglo-américaine à Canso<sup>8</sup>. La position de la France dans le Canada atlantique dépendait de l'aide diplomatique, économique et militaire des Premières Nations, car les garnisons françaises étaient trop petites pour faire face aux Britanniques à elles seules. Les Micmacs ont accepté d'aider la France à faire échec à l'empiètement britannique, mais ils agissaient en fonction de leurs intérêts et non pas comme des pions au service des objectifs impériaux français<sup>9</sup>. Après des décennies de guerre en Nouvelle-Écosse moderne contre les Britanniques et leurs pendant anglo-américains, une fois arrivées les années 1740, les Micmacs avaient limité la plupart de leurs relations régulières avec les Français à des rapports avec les missionnaires. Malgré tout, une faction minoritaire influente des Micmacs continuait d'entretenir des liens étroits avec les Français<sup>10</sup>. Les défis posés par la distance et des décennies de concurrence avec la France dans les zones de pêche lucratives au large des côtes de l'Atlantique Nord avaient, une fois venues les années 1740, attiré la flotte de pêche anglo-américaine dans des eaux littorales moins contestées. Cela a grevé les pêches côtières, principale source alimentaire des Micmaques<sup>11</sup>. Par conséquent, l'infrastructure halieutique anglo-américaine à Canso représentait une menace existentielle pour les Micmacs : les Français n'ont pas obligé ces derniers à défendre leurs ressources et leur souveraineté.

Malgré sa formidable réputation, Louisbourg était un centre commercial protégé plutôt qu'une fortification militaire. La forteresse servait surtout de port de mouillage aux navires de pêche et de carrefour de transbordement entre la France et ses possessions coloniales dans l'hémisphère occidental<sup>12</sup>. On passe aujourd'hui facilement outre à l'importance de Louisbourg pour la navigation maritime. Le fait que l'endroit se trouvait à la même latitude que les ports français revêtait une importance primordiale à l'époque où les moyens de calculer la longitude n'existaient pas encore<sup>13</sup>. Louisbourg servait de port d'attache aux bateaux français de pêche à la morue hauturière, qui était alors la plus grande source de revenus de la France en Amérique du Nord<sup>14</sup>. Pour ces raisons, les colonies anglo-américaines du Sud, qui ne bénéficiaient pas d'une proximité géographique semblable, convoitaient grandement ce port fortifié français<sup>15</sup>.

Parallèlement à l'attaque contre Canso, les Français à Louisbourg ont diffusé des lettres de marque et ont ainsi promptement créé une puissance de combat en convertissant des navires commerciaux en bâtiments corsaires. Les corsaires français ont immédiatement éliminé la flotte marchande anglo-américaine des zones de pêche

et des itinéraires de navigation partagés et ils ont, ce faisant, saisi de nombreux prix<sup>16</sup>. La confusion régnait à bord des vaisseaux anglo-américains. Des navires marchands français, dont la présence aurait été normale autrement, passaient à l'attaque sans avertissement. Les colonies anglo-américaines ont riposté en créant leur propre flotte de corsaires, mais il était trop tard. À Louisbourg, les Français avaient bloqué l'accès aux bancs de pêche de l'Atlantique Nord et ils en avaient interdit l'utilisation. En recourant à un éventail d'instruments diplomatiques, économiques et militaires pour confirmer leur puissance, les Français s'étaient emparés de l'initiative et avaient dominé leurs adversaires : ils ont ainsi causé une surprise stratégique dans la région d'une façon qui aurait été impossible à des forces militaires conventionnelles agissant seules. C'était une pratique qui s'apparente aux principes de la guerre hybride<sup>17</sup>. Cela a constitué une menace existentielle pour les colonies anglo-américaines, qui dépendaient, pour leur économie, de la liberté de navigation en mer<sup>18</sup>.

Pendant qu'ils préparaient leur riposte, les dirigeants anglo-américains ont envoyé leurs corsaires perturber les activités des Français et recueillir des renseignements près de Canso, au cours de l'été de 1744. David Donahew, ancien membre d'équipage du vaisseau négrier *Mary* devenu ensuite capitaine, s'est rendu près de Canso avec les sloops armés *Resolution* (douze canons) et *Bonetta* (six canons)\*. Donahew comptait parmi les nombreux corsaires anglo-américains ayant semé la destruction dans le secteur en capturant de nombreux navires français et en attaquant tout ce qui semblait avoir une valeur militaire à terre. Selon des sources françaises et anglo-américaines, Donahew, en de multiples occasions où il avait aperçu des Micmacs à terre, arborait le pavillon français sur le *Resolution* et le pavillon britannique sur le *Bonetta* pour donner ainsi l'impression qu'il était un corsaire français ayant capturé un bâtiment ennemi<sup>19</sup>. Donahew, agissant avec ruse, les faisait venir à bord sous prétexte de faire amicalement du commerce, puis il les détenait et les livrait ensuite aux autorités anglo-américaines. Donahew a notamment capturé le chef micmac Jacques Padanuques en employant ces méthodes pour l'interroger et demander une rançon<sup>20</sup>. En questionnant Padanuques, les Anglo-américains ont appris qu'une force de guerriers micmacs accompagnée d'un missionnaire, l'abbé Jean-Louis Le Loutre, s'appêtait à attaquer le fort britannique à Annapolis Royal<sup>21</sup>. Bien qu'ayant été obtenue par des méthodes d'une légalité douteuse, cette préalerte avait permis aux Britanniques d'organiser une défense fructueuse de leur fort au cours de l'été de 1744<sup>22</sup>.

Le printemps suivant, en 1745, une flotte de 51 navires marchands convertis en transports de troupes et escortés par une douzaine de sloops a fait voile depuis Boston dans l'intention d'aller s'emparer

\* À partir d'ici, tout chiffre figurant entre parenthèses après le nom du navire indiquera le nombre de canons à bord.

de Louisbourg<sup>23</sup>. Les sloops étaient des bâtiments qui appartenait à des intérêts privés et qui étaient exploités par eux; ils avaient été transformés en navires de guerre armés de 12 à 15 canons. L'armement d'un sloop importait moins que sa vitesse et sa navigabilité; des canons pouvaient toujours lui être ajoutés plus tard<sup>24</sup>.

La flotte anglo-américaine transportait une force comptant plus de 4 000 miliciens, dont la plupart avaient apporté leurs propres armes<sup>25</sup>. La force comprenait des « compagnies auxiliaires provinciales » dont les membres avaient été enrôlés en dehors des cycles de recrutement normaux de la milice, et des guerriers iroquois, des pionniers blancs et des officiers anglo-américains en faisaient aussi partie. Ces compagnies de « rangers », comme on les appelait, servaient d'unités spéciales de reconnaissance et, pour employer une expression moderne, elles appliquaient des méthodes de guerre non conventionnelle<sup>26</sup>. En fait, les opérations des rangers comprenaient souvent des attaques délibérées contre des non-combattants. Cette force considérable s'en prenait à des garnisons petites, mais comparativement plus professionnelles qu'elle. La garnison de Louisbourg comptait en tout à peu près 1 500 soldats constituant un mélange à parts égales de miliciens locaux et de soldats membres des Troupes de la marine. Ces derniers s'occupaient des puissantes batteries d'artillerie de la forteresse et ils servaient « à l'extérieur du périmètre », en habitant et en accompagnant les guerriers des Premières Nations de la région et en les conseillant. Des mercenaires suisses servaient aussi avec la garnison de Louisbourg après avoir été engagés à forfait pour compenser le manque de troupes françaises<sup>27</sup>.

L'attaque contre Canso les ayant rendus furieux, les Anglo-américains avaient lancé leur invasion sans l'approbation explicite de Londres. Inquiétée par le manque d'instruction militaire des Anglo-américains (sans parler de leur inexpérience des opérations amphibies face à un l'adversaire), l'Amirauté a, le 8 mars 1745, chargé le Commodore Peter Warren, commandant de l'escadron nord-américain qui était à son port d'hiver dans les Îles Sous-le-Vent\*\*, d'aller renforcer l'attaque contre Louisbourg<sup>28</sup>. Dirigeant les navires de Sa Majesté (HMS) *Launceston* (44), *Eltham* (44), *Mermaid* (44) et *Superb* (60), le commodore Warren a accompagné la force anglo-américaine, lui a procuré une puissance de feu navale supplémentaire et a encadré ses commandants au cours des opérations de combat de grande envergure. La petite flotte de Warren, ses commandants subalternes et son équipe de conseillers allaient ainsi équilibrer les chances d'une campagne fructueuse, tout en maintenant l'apparence, aux yeux d'un observateur extérieur, d'une campagne menée par les Anglo-américains. Cette mesure a réduit le risque d'une escale stratégique dans cette région, ce que Londres ne pouvait se permettre : en effet, il lui fallait consacrer ses ressources au théâtre

européen du conflit et à la défense des îles Britanniques<sup>29</sup>. L'Amirauté a aussi préparé d'autres navires de guerre avec lesquels elle comptait renforcer l'escadron de Warren.

Il convient ici de décrire plus en détail l'escadron de Warren. La Royal Navy (RN) de 1745 n'était pas l'arme d'élite qu'elle allait devenir cinquante ans plus tard, au cours des guerres napoléoniennes. Il y était possible d'acheter un grade supérieur, et le népotisme a influé, autant que la compétence, sur le choix des chefs supérieurs. La qualité des navires de guerre britanniques était plus inquiétante. Comparativement à leurs rivaux français et espagnols, les Britanniques alignaient des navires de guerre plus petits et encombrés de canons, dont la navigabilité laissait à désirer<sup>30</sup>. Aspect clé, la puissance de feu des navires britanniques était inférieure à celle des bâtiments adverses. C'était un fait bien connu qu'un navire de guerre britannique ne pouvait pas affronter sans aide un vaisseau ennemi doté d'un armement égal au sien<sup>31</sup>. Afin de remédier à ces réalités, l'Amirauté a imposé des normes aux constructeurs de navires en créant des « tableaux de dotation » qui dictaient les dimensions et l'armement des classes de navires. Entre 1714 et 1744, ces facteurs ont amené la RN à la conclusion que ses plus petites classes de navires n'auraient tout simplement aucune chance au combat contre des adversaires de même taille que la leur. Une classe de navires, désignés comme étant « de dernière catégorie » et armés de 40 à 60 canons, a été la plus touchée par ces normes. Par suite de ces tendances, l'Amirauté a relégué la plupart des bâtiments de cette catégorie aux eaux reculées, telles que celles de l'Amérique du Nord. Aux frontières maritimes de l'empire, cependant, le faible tirant d'eau et la capacité d'emport de ces navires ont été utiles au cours des opérations interarmées. Bien que n'étant pas faits pour combattre aux côtés des navires armés de 100 canons, ils l'emportaient tout de même sur toute frégate, tout navire de contrebande, tout corsaire ou toute cible terrestre. Grâce à leurs deux ponts, ils offraient un espace de travail supplémentaire utilisable par les plates-formes de commandement et de contrôle<sup>32</sup>. Malgré leurs lacunes, les bâtiments de dernière catégorie étaient solides, durables, nombreux et peu coûteux. Dans les eaux nord-américaines, ces navires par ailleurs médiocres ont trouvé un nouveau rôle en tant que « collets bleus » des navires de guerre, et la minuscule force de Warren allait bientôt jouer un rôle disproportionné à Louisbourg. Aux approches de forteresse, cependant, ce furent les sloops anglo-américains qui ont tiré les premiers coups de canon sous l'effet de la colère.

Les Français avaient envoyé en janvier 1745 la frégate *Renommée*, armée de 32 canons, au cours d'une rotation normale des forces à Louisbourg. À cause de la glace, le navire n'a pas pu entrer dans le port à son arrivée, à la fin de mars. Il flânait dans les environs de Canso quand les éléments de tête de la flotte anglo-américaine ont

\*\* Aujourd'hui, Antigua.

approché depuis le sud<sup>33</sup>. Le *Tartar* (14) en tête, plusieurs sloops se sont détachés du convoi amphibie et ont attaqué la frégate française, beaucoup plus imposante<sup>34</sup>. Tous les navires français étaient connus pour leur vitesse et extrême manœuvrabilité, mais le *Renommée* a sans doute été gêné par la doctrine et un système de récompenses qui n'encourageaient pas l'agressivité, contrairement à la solde-boni offerte par la RN<sup>35</sup>. Les pratiques médicales françaises axées sur la prévention étaient inférieures à celles de la RN, de sorte qu'un taux plus élevé de malades parmi l'équipage a probablement réduit la capacité de combattre du *Renommée*<sup>36</sup>. Il faut accorder crédit aux équipages des sloops anglo-américains, impatientes de se faire valoir et cherchant la bagarre. On peut imaginer une équipe de joueurs de hockey amateurs affrontant un patineur de calibre olympique : un travail d'équipe et une énergie débordante contre un athlète magnifique. Le *Tartar*, commandé avec adresse par le capitaine Daniel Fones, s'est distingué lors de l'engagement qui a suivi : il a endommagé le *Renommée* et l'a forcé à retourner en France<sup>37</sup>. Au retour du *Renommée*, la France, pendant qu'elle réunissait une flotte de relève plus nombreuse, a dépêché le puissant cuirassé *Vigilant* (64) depuis Brest pour qu'il se porte à l'aide de la garnison de Louisbourg<sup>38</sup>.

La force anglo-américaine a débarqué le 30 avril et, sur les conseils de Warren, elle a amorcé le siège de Louisbourg en neutralisant les positions d'artillerie qui entouraient le port<sup>39</sup>. La plupart des capitaines de sloop, comme Donahew à bord du *Resolution*, ont exécuté des opérations interarmées à la périphérie de Louisbourg. Ils ont transporté des escouades de rangers et bombardé les colonies acadiennes et les communautés micmacs pour empêcher tout renfort éventuel et isoler la garnison<sup>40</sup>. D'autres, comme Fones à bord du *Tartar*, ont rempli des missions d'interdiction maritimes contre les navires qui cherchaient à venir en aide à la garnison. Des estafettes ont échappé à l'étau qui se resserrait autour du port; bon nombre d'entre elles emportaient des dépêches destinées aux éléments militaires français disséminés dans la région. L'appel à l'aide du commandant de la garnison de Louisbourg est bientôt parvenu au lieutenant Paul Marin de la Mangue, membre des Troupes de la marine, qui accompagnait alors la force micmac assiégeant le fort britannique à Annapolis Royal<sup>41</sup>. La force partenaire de Marin est retournée à Louisbourg pour contre-attaquer les envahisseurs.

Après l'échec de l'attaque des Micmacs contre le fort l'été précédent, les Français à Louisbourg avaient envoyé des troupes professionnelles épauler les guerriers<sup>42</sup>. L'abbé Le Loutre a été décrit dans les sources anglo-américaines comme étant le chef des efforts militaires micmacs, mais son rôle, comme celui de tous les missionnaires français, était de nature diplomatique<sup>43</sup>. La relation entre Marin et les guerriers micmacs s'apparentait au concept moderne du commandement parallèle, axé sur la coopération tactique et le

soutien mutuel<sup>44</sup>. Marin a été un des principaux soldats pionniers de l'époque; il avait servi pendant deux décennies dans ce qui est aujourd'hui le Wisconsin<sup>45</sup>. Il y avait dirigé des fusiliers marins, des voyageurs et des missionnaires pour établir des postes de traite défendus qui favorisaient les intérêts français dans la région<sup>46</sup>. Il harmonisait de façon hybride les pouvoirs diplomatiques, économiques et militaires et les Anglo-américains avaient de la difficulté à comprendre à quoi il s'adonnait exactement<sup>47</sup>. Son expérience professionnelle faisait grandement contraste avec celle des artisans anglo-américains qui attaquaient Louisbourg.

Le *Vigilant* est arrivé le 20 mai pour renforcer Louisbourg. Feignant la retraite, le *Mermaid* a attiré le cuirassé français vers les canons de l'*Eltham* et du *Superb* qui attendaient à proximité, dissimulés dans un banc de brume<sup>48</sup>. Warren a vaincu le puissant navire de guerre et s'en est emparé comme butin; bien que « vétustes », les vieux navires de dernière catégorie avaient encore du mordant quand ils étaient habilement manœuvrés<sup>49</sup>. Sachant que des estafettes s'étaient échappées de Louisbourg, Warren avait déduit qu'au moins l'une d'elles avait eu avec elle des ordres rappelant les forces françaises sur la terre ferme. Étant donné les contraintes de temps, ces forces voyageraient probablement par mer. Le détroit de Northumberland, qui s'étendait vers l'Ouest, constituait leur voie d'approche la plus vraisemblable. La flotte française de relève, qui allait bientôt quitter Brest, représentait la plus dangereuse menace pour la force amphibie. En dépit des renforts que constituaient six navires de dernière catégorie et une frégate, le 27 mai, Warren ne disposait pas d'assez de navires pour se défendre dans toutes les directions<sup>50</sup>. Ayant ces facteurs à l'esprit, il a consulté les chefs anglo-américains et a envoyé les navires de dernière catégorie à l'Est et au Sud pour protéger sa force contre la flotte française attendue<sup>51</sup>. Il a aussi détaché trois sloops pour bloquer la ligne de communication maritime de Louisbourg avec l'ouest<sup>52</sup>. Ce n'est sans doute pas une coïncidence que Warren ait envoyé le prometteur Daniel Fones, commandant du *Tartar*, accompagné par le *Resolution* et le *Bonetta*, tous deux sous le commandement de Donahew et transportant des rangers, pour intercepter les renforts français attendus<sup>53</sup>.

La majorité des détails connus et confirmés au sujet des activités ultérieures est due au capitaine William Pote. Il avait commandé le schooner *Montague*, obtenu par voie de contrat pour transporter des provisions jusqu'au fort britannique d'Annapolis Royal, qui était alors assiégé par le lieutenant Marin et ses alliés<sup>54</sup>. Détenu par les Français et les guerriers micmacs, le vendredi 17 mai 1745, Pote a tenu un journal détaillé pendant sa captivité. Ce document nous apprend qu'ayant reçu ses ordres de Louisbourg le 9 juin, Marin a réuni ses forces et a voyagé en direction nord-est en traversant la baie de Fundy<sup>55</sup>. Le lundi 10 juin, la force de Marin a

franchi les monts Cobequid avec environ 200 guerriers micmacs et un petit contingent des Troupes de la marine françaises<sup>56</sup>.

Ayant franchi les montagnes, Marin et d'autres guerriers des Premières Nations de la région, qui avaient voyagé depuis Québec, ont commencé à se rassembler dans le coin occidental de la baie de Tatamagouche en vue d'aller ensuite vers l'est pour venir en aide à Louisbourg<sup>57</sup>. Cette région, appelée Gouzar dans les comptes rendus de l'époque, mais connue aujourd'hui sous le nom de baie McNabs, n'est pas visible depuis le détroit de Northumberland. Le lendemain, soit le mardi, la force de Marin s'est affairée à construire des canots et à fumer de la viande en vue de sa prochaine opération. Le mercredi, des officiers français de Louisbourg sont arrivés pour mettre Marin à jour sur la situation<sup>58</sup>. Les forces des Premières Nations qui accompagnaient Marin comprenaient en tout environ 700 guerriers qui allaient s'embarquer dans 50 grands canots le lendemain, en fin de journée le jeudi. Un groupe de navires français, soit deux schooners, deux sloops et une chaloupe (essentiellement, une grande embarcation à rames munie d'une voile), s'est joint à Marin; il provenait vraisemblablement de l'île St-Jean voisine<sup>\*\*\*</sup>. Les schooners français devaient transporter les provisions et le matériel de combat de la force. Les sloops devaient accompagner et escorter les autres navires et leur procurer un appui-feu naval au cours de leurs manœuvres<sup>59</sup>. Cette force, qui comprenait environ 1 200 fusiliers marins, guerriers et simples marins, pouvait assurément faire pencher la balance à Louisbourg en faveur des défenseurs français.

Le lendemain, vendredi, la force de Marin prenait la mer avec les 50 canots des Premières Nations menant les cinq navires vers le nord-est et longeant la côte de Malagash à l'ouest de leur route. La plupart des membres des Troupes françaises de la marine avaient pris place à bord des voiliers, mais certains avaient choisi les canots des guerriers qui transportaient aussi le prisonnier William Pote. Il ne faut sans doute pas se surprendre qu'étant donné les conditions de la marée et l'état des cartes hydrographiques de la région, au moins un des navires français se soit échoué sur les fonds mous et sablonneux de la baie de Tatamagouche. Voyant ce qui se passait derrière eux, les guerriers ont arrêté leurs canots (près de l'endroit appelé Malagash aujourd'hui) et ils ont attendu à terre que les Français se dégagent<sup>60</sup>. Cela a causé un retard fatidique.

Le lendemain matin, le samedi 15 juin 1745, les trois sloops anglo-américains commandés par le capitaine Daniel Fones patrouillaient dans le détroit de Northumberland, à la recherche de la force de relève qui était attendue à Louisbourg. Vers 6 h, Fones a aperçu de la fumée au sud de sa position; on suppose qu'elle provenait des feux des Premières Nations qui campaient en attendant leurs alliés français<sup>61</sup>. Étant donné leur nombre, les feux allumés pour préparer le petit déjeuner de 700 guerriers auraient été difficiles à dissimuler.

D'après ce qui est arrivé ensuite, il semble que la force anglo-américaine se soit trouvée au nord-est de la baie de Tatamagouche au moment du repérage des feux et qu'elle ait bénéficié d'un vent arrière<sup>62</sup>. Fones a pris les devants avec le *Tartar* et le *Bonetta*, le *Resolution* de Donahew suivant derrière pour protéger les arrières des autres bâtiments, tout en surveillant le détroit. À un moment donné après que le *Tartar* et le *Bonetta* se furent avancés pour confirmer d'où venait la fumée, des vigies à bord du *Resolution* ont repéré des voiles dans la baie de Tatamagouche<sup>63</sup>. Il ne pouvait y avoir que peu de doute dans l'esprit de Fones : il avait trouvé sa proie. La bataille allait commencer.

Selon le journal de William Pote, les guerriers ont quitté Malagash tôt ce samedi matin dans leurs canots et ont pris la direction nord-est vers le détroit de Northumberland, les navires français se trouvant alors derrière eux dans la baie de Tatamagouche. Ils ne savaient probablement pas que les Anglo-américains avaient vu la fumée de leurs feux du matin et qu'ils s'avançaient déjà pour venir s'enquérir de la situation. Pote déclare que les canots étaient partis plus tôt à cause de leur vitesse plus lente; cependant, il se peut aussi que le vent et les conditions de la marée aient retardé les quatre navires français<sup>64</sup>.

Les guerriers ont suivi la côte ouest de la baie de Tatamagouche, et Pote a écrit dans son journal qu'ils ont repéré trois voiliers pas très loin d'eux. Au début, cela a causé une certaine confusion chez les guerriers, mais les trois navires s'étant rapprochés, Pote a constaté que ces derniers arboraient le pavillon français<sup>65</sup>. Pensant qu'il s'agissait d'autres renforts français destinés à Louisbourg, les guerriers ont ralenti et, tout heureux, ils ont permis aux deux sloops de tête de les rattraper. Arrivé plus près de ces derniers, Pote a vu un sloop foncer vers l'avant avec assurance et se diriger directement dans le chemin des canots, tandis que le troisième manœuvrait en direction de l'élément de Marin<sup>66</sup>. Les guerriers ont senti une menace et ont viré vers l'ouest en direction de la côte; il était trop tard. Le *Tartar* et le *Bonetta*, qui arboraient des pavillons français, ont encadré de près les canots. Il était environ 10 h. Selon Pote, « les pavillons français ont été abaissés d'un côté, et les drapeaux anglais ont été hissés de l'autre; les volets des sabords de leurs [canons] ont été ouverts et, en un clin d'œil, ceux-ci ont fait feu<sup>67</sup> » [TCO]. Concernant les guerriers dans les canots, Pote écrit, « c'était à qui parviendrait à la terre en premier<sup>68</sup> » [TCO]. La ruse de Fones, probablement orchestrée avec Donahew, avait produit les résultats escomptés.

Les guerriers ont rapidement échoué leurs canots et ont cherché à se protéger des tirs violents des canons et des armes légères derrière une digue qui longeait la côte de Malagash. Pote a souligné que, bien qu'aucun guerrier n'ait été tué, le groupe avait été cloué sur place, incapable d'avancer ou de se replier. Les *Tartar*

\*\*\* Aujourd'hui, l'île-du-Prince-Édouard.



(De gauche à droite) Le Bluenose II, grand voilier de la Nouvelle Écosse, le Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) GOOSEBAY et le navire français L'Hermione naviguent vers Lunenburg, en Nouvelle Écosse, tôt le matin du 18 juillet 2015.

Matelot de 1<sup>re</sup> classe Dan Bard,  
Services d'imagerie  
de la formation, Halifax

et *Bonetta* ont jeté l'ancre, pris une position de tir et immobilisé à terre les guerriers et leurs conseillers français, séparés de Marin et de ses quatre navires qui se trouvaient encore dans la baie de Tatamagouche<sup>69</sup>. Voyant le *Tartar* et le *Bonetta* faire feu, Marin se serait sans doute déplacé pour aller prêter main-forte à ses alliés, mais il devait s'occuper du *Resolution* qui se dirigeait vers ses navires de charge. Alors, comme cela arrive souvent au cours des petits engagements tactiques comme celui-là, le hasard a influé au pire moment possible sur l'évolution de la situation.

À un moment donné après que le *Tartar* et le *Bonetta* eurent jeté l'ancre et commencé à bombarder les guerriers à terre, mais avant que le *Resolution* et les quatre navires de Marin fussent à portée des canons l'un de l'autre, le vent du Nord est tombé, de sorte que les voiles se sont dégonflées et que les navires ont été incapables d'avancer<sup>70</sup>. Les guerriers avaient été cloués sur place, mais le *Resolution* était dès lors en difficulté : il faisait face à cinq navires, dont deux étaient armés de canons. Aspect plus troublant, tous les navires de Marin transportaient des fusiliers marins français très expérimentés, parfaitement entraînés aux opérations d'abordage et aux combats navire-navire. Si l'on ajoute à cela la présence des guerriers de la chaloupe, les chances de cinq contre un étaient à coup sûr en faveur de Marin<sup>71</sup>. Donahew et le *Resolution* se trouvaient dans une position peu enviable.

D'où Pote se trouvait, couché à plat ventre derrière la digue, les navires de Fones, soit le *Tartar* et le *Bonetta* ont maintenu leurs tirs de suppression et privé ainsi les guerriers de toute possibilité d'exécuter un quelconque mouvement coordonné avec Marin. À un moment donné, peu avant que le vent tombe, des estafettes sont allées de l'emplacement des guerriers à terre jusqu'aux navires de Marin, dans la baie de Tatamagouche. On suppose que la chaloupe de Marin a joué un rôle pour faciliter cette communication. Peu importe comment cela s'est passé, selon Pote, tous ceux qui s'abritaient derrière la digue, sous les tirs des canons de Fones, se sont rendu compte de l'intention de Marin de se lancer à l'abordage du *Resolution*<sup>72</sup>. Une fois ce navire capturé, la force française mettrait

le *Tartar* et le *Bonetta* en déroute et continuerait à remplir sa mission jusqu'à Louisbourg.

Pendant tout le temps où Marin avait élaboré son plan d'abordage du *Resolution* et l'avait communiqué aux guerriers poussés à terre, Donahew et lui n'avaient échangé que des injures criées de part et d'autre des eaux calmes. Donahew avait observé que les équipages de Marin le raillaient en le nommant expressément, car ils étaient de toute évidence au courant de son histoire et celle du *Resolution*<sup>73</sup>. Dans leurs récits ultérieurs, Pote et Donahew ont convenu que Marin a peu après attaqué avec ses équipes d'abordage, composées de fusiliers marins français à bord de canots à rames, et que ceux-ci ont rejoint le *Resolution* vers 13 h<sup>74</sup>.

La suite a dû être un échange de feux frénétique; les Français ramaient en cercles autour du sloop en essayant de monter à bord. Donahew semble s'être servi de ses armes de bord dans le cadre d'une défense par couches : il a tiré 200 coups doubles (deux boulets de canon simultanément) avec ses canons de quatre livres, quand les attaquants étaient le plus loin du navire, puis il a lancé 50 obus de mitraille avec ses canons de trois livres<sup>75</sup>. À mesure que les équipes d'abordage s'approchaient davantage, l'équipage du *Resolution* recourait à ses canons à pivot, une arme antipersonnel des plus dévastatrices, et à ses armes personnelles. Plus tard, Donahew a écrit ce qui suit : « À mesure qu'ils s'approchent, nous les tuons, mais j'en ignore le nombre [...] depuis la poupe, nous tirons jusqu'à la rive, la maison ronde anéantie, ils ramaient tout autour de moi [...] ils étaient un millier, mais nous n'étions que quarante à peu près<sup>76</sup>. » [TCO]

Il convient sans doute de lire le compte rendu de Donahew avec circonspection. Après tout, c'était un officier paramilitaire d'une force auxiliaire, dont l'expérience des armes s'était limitée principalement à attaquer des non-combattants : c'était probablement la première fois qu'il faisait face à des adversaires capables de riposter. Cela dit, il ne faut pas douter de la férocité et de la crédibilité de l'attaque française contre le *Resolution*. Les Troupes de la marine constituaient une infanterie de marine professionnelle spécialiste des opérations d'abordage. Après avoir passé des semaines à marcher dans des forêts touffues, on peut conclure que Marin et ses troupes se

réjouissaient d'avoir l'occasion de combattre un navire ennemi isolé. Dans les circonstances, nous pouvons pardonner à Donahew d'avoir surestimé le nombre de ses attaquants.

La situation avait atteint un moment décisif précaire; les guerriers et leurs canots s'étaient éparpillés à terre sous les tirs du *Tartar* et du *Bonetta*, pendant que le *Resolution*, dont les munitions s'amenuisaient, luttait désespérément pour faire échec aux efforts concertés que Marin et ses forces déployaient afin de monter à son bord. Nous ne pouvons qu'imaginer ce qui devait traverser l'esprit des principaux acteurs. Marin était sur le point de ravir la victoire alors que la défaite semblait imminente. Donahew livrait une bataille de plus en plus désespérée pour la survie de son navire et de son équipage. Fones ne pouvait que continuer à harceler les guerriers sur la plage, car il portait le fardeau du commandement. Ce qui arriverait ensuite, peu importe quel adversaire acquerrait l'avantage, déciderait de l'issue de la bataille. Il y allait du sort de la garnison de Louisbourg. Et alors, vers 14 h, le vent a commencé à souffler plus fort, ce qui a permis aux navires de manœuvrer plus facilement.

Nous ignorons quelles conversations ont eu lieu à bord du *Tartar* pendant que le *Resolution* repoussait ceux qui cherchaient à l'aborder, mais selon le dire de tous, Fones est passé à l'action dès que le vent a grossi. Levant l'ancre et manœuvrant hors de leurs positions de tir dans ce qui a dû être une remarquable démonstration de l'art de naviguer en eau aussi peu profonde, près de la rive et sous des vents légers, le *Tartar* et le *Bonetta* se sont mis en formation et se sont portés à vive allure à l'aide du *Resolution*<sup>77</sup>. On peut imaginer les deux sloops de Fones, toutes couleurs déployées et faisant feu de tous leurs canons, avançant à toute vitesse et prenant effectivement à partie les équipes d'abordage françaises en leur infligeant de lourdes pertes<sup>78</sup>.

À ce moment-là, sa manœuvre d'abordage du *Resolution* n'ayant pas encore réussi et les canons du *Tartar* et du *Bonetta* étant presque à portée de tir, Marin a sans doute dressé le bilan de la situation. Ses alliés autochtones avaient été séparés de son élément et dispersés à terre. Il avait perdu l'avantage du rapport des forces quant au nombre de navires : il disposait de deux schooners et d'une chaloupe, mais ses deux navires armés faisaient face aux trois bâtiments de Fones. Comme si cela ne suffisait pas, maintenant que le vent du nord grossissait (comme l'ont décrit Pote et Donahew), Fones avait l'avantage de la météo. C'est là un atout critique dans toute bataille opposant des voiliers, surtout dans les eaux libres de la baie de Tatamagouche où tout autre affrontement aurait lieu. La veille, Marin avait échoué ses navires dans la baie où il lui faudrait maintenant combattre, et il en aurait été conscient également. Toutefois, la mission de Marin consistait fondamentalement à porter secours à Louisbourg. Pour cela, il lui fallait préserver sa force et ses ravitaillements de combat, au lieu d'engager une bataille avec des navires de guerre ennemis. Il avait été attaqué de façon décisive par une force supérieure dans

des conditions défavorables. Compte tenu de ces facteurs, la prochaine décision de Marin paraît plus logique : il a rappelé ses équipes d'abordage qui encerclaient le *Resolution* et qui essayaient les tirs du *Tartar* et du *Bonetta*<sup>79</sup>.

Vers 15 h, les Français ont rembarqué leurs fusiliers marins et se sont dirigés vers le sud-ouest dans la baie de Tatamagouche. Les trois sloops de Fones les ont poursuivis, selon Donahew, « à portée de pistolet<sup>80</sup> » [TCO]. Il est douteux qu'un combattant aussi expérimenté que Marin se soit résigné à l'échec à ce moment-là. Il a probablement perçu une chance d'attirer l'agressive force anglo-américaine à terre, où ses propres effectifs supérieurs en nombre pourraient ensuite entrer en jeu au sol, à l'endroit qu'il choisirait. Alors que les sloops anglo-américains talonnaient les navires français battant en retraite, Donahew a échoué son navire<sup>81</sup>. À ce moment-là, Fones aurait analysé la situation.

Fones avait pour mission d'empêcher le renforcement de Louisbourg, lequel Marin ne pouvait opérer s'il faisait le gros dos à terre, à 160 milles (250 km) de la forteresse. Fones a vraisemblablement deviné les intentions de Marin. Si Donahew avait été commandant, la force anglo-américaine aurait sans doute poursuivi la force de Marin et serait tombée dans le piège tendu par ce dernier en attaquant la position française à terre. Cependant, il semble que le caractère plus calme et plus professionnel de Fones l'ait emporté quand il a pris sa décision. Les Français étant retenus à Gouzar, Fones avait réalisé l'intention de son commandant. Il a ordonné au *Tartar* et au *Bonetta* d'aller aider Donahew à dégager son navire du fond sablonneux de la baie, et il a laissé les Français se cantonner dans leur retraite tactique. Le dégagement du *Resolution* accompli, Fones a ancré ses navires dans une position de blocus pour empêcher les navires de Marin de sortir de la baie de Tatamagouche<sup>82</sup>.

Pendant que tout cela avait lieu, Pote a constaté que les guerriers et leurs conseillers français étaient montés à bord de leurs canots dans l'intention de se joindre à Marin. Ils n'ont cependant pas pu le faire à cause de la position des navires de Fones. Les canots des guerriers ne pouvaient pas manœuvrer dans la baie sans s'exposer aux canons de Fones<sup>83</sup>. Les guerriers ont plutôt décidé de se charger de leurs canots et de faire le long portage vers l'ouest pour aller se joindre à Marin près de ce qui s'appelle aujourd'hui Dewar's Creek. La force française avait échoué ses navires et commencé à aménager une position de combat délibérée. Marin a probablement été déçu de voir que Fones et ses navires ne s'étaient pas aventurés plus loin dans la baie. L'engagement de Tatamagouche avait pris fin. Dans son compte rendu après action adressé au commodore Warren, Fones a été très laconique : « Nous les avons accueillis chaleureusement, en tuant certains d'entre eux et en en blessant d'autres<sup>84</sup>. » [TCO]

Marin a passé la journée suivante à préparer sa position de combat et à exécuter des patrouilles en prévision d'un débarquement par les rangers de Fones<sup>85</sup>. Le lendemain, un quatrième sloop

anglo-américain est arrivé de l'est et s'est joint au blocus organisé par Fones dans la baie de Tatamagouche<sup>86</sup>. Ce dernier a retiré ses navires de leurs positions ce jour-là et a repris son balayage du détroit de Northumberland, sans savoir que Louisbourg était tombée quelques heures plus tôt<sup>87</sup>. Le commodore Warren avait favorisé cela en débarquant ses canons de ses vaisseaux et en les installant à terre dans des positions élevées. Le 10 juin (pendant que Marin franchissait les montagnes), les Britanniques ont utilisé ces canons pour bombarder Louisbourg méthodiquement et ils ont ainsi causé des dommages considérables et détruit des approvisionnements et des canons. Constatant ces pertes, le commandant de la garnison a demandé les conditions de la capitulation<sup>88</sup>. Le jeudi 20 juin venu, tous les guerriers de Québec au sein de la force de Marin l'avaient abandonné, exaspérés, et étaient rentrés chez eux. Marin et ses troupes ont accompagné les guerriers micmacs qui allaient franchir les monts Cobequid pour se regrouper<sup>89</sup>. La flotte française, assemblée à la hâte à Brest et désorganisée, a fait voile en retard et a ensuite été bafouée par la maladie et le mauvais temps en route. Elle n'est jamais arrivée à destination pour prêter main-forte à la garnison<sup>90</sup>.

Le 29 juin, au cours des opérations de nettoyage menées ultérieurement autour de Louisbourg, le *Tartar* et le *Resolution* ont repéré une force micmaque sur la rive, à l'ouest de Canso. Après être débarqués du *Resolution*, onze rangers dirigés par Donahew ont vite été pris à partie et encerclés par des guerriers. Plusieurs d'entre eux ont réussi à se replier sous les tirs d'appui du *Tartar*, mais Donahew et cinq de ses hommes ont été tués<sup>91</sup>. En revanche, Fones a continué de connaître le succès comme corsaire (il finira plus tard par prendre sa retraite en tant que propriétaire de taverne). De dire plus tard un officier supérieur anglo-américain, « le capitaine Fones a probablement scellé le sort de Louisbourg, car si cette force considérable s'était retrouvée derrière les soldats de la Nouvelle-Angleterre et les avait ainsi placés entre les tirs des deux forces ennemies l'une de l'autre, les Britanniques auraient sans doute été obligés de lever le siège<sup>92</sup> » [TCO]. Marin a continué à servir avec les Troupes de la marine en Amérique du Nord et est décédé en 1753 dans le territoire qui est ultérieurement devenu l'État de la Pennsylvanie<sup>93</sup>. Pote a survécu à deux ans de captivité et a été échangé à Louisbourg, le vendredi 14 août 1747. Il a noté dans son journal qu'il avait été capturé un vendredi également<sup>94</sup>. Promu contre-amiral, Warren s'est distingué sous le commandement de l'amiral George Anson lors de la première bataille du cap Finisterre en mai 1747. Le navire français *Invincible*, armé de 74 canons, a été capturé par les Britanniques au cours de cette bataille; cette conquête a déterminé au cours des 50 années suivantes la conception des navires de guerre britanniques, la composition de la flotte anglaise et les concepts d'emploi de cette dernière<sup>95</sup>. Malgré ces innovations, et riche des leçons retenues en Amérique du Nord, la RN a continué de concevoir et de construire de nouveaux navires de dernière catégorie armés de 50 canons jusque

dans les années 1790 pour mener des opérations interarmées dans les territoires maritimes reculés de l'empire<sup>96</sup>. L'armée américaine a perpétué jusqu'à nos jours l'emploi des compagnies auxiliaires provinciales qui ont pris le nom de rangers de l'Armée des États-Unis (United States Army Rangers).

Le monument érigé en souvenir de la bataille de Tatamagouche attribue la réussite anglo-américaine à Donahew :

« Dans ce port, le Capt David Donahew de la Nouvelle-Angleterre a, avec ses trois navires armés, surpris la force alliée du Lt Paul Marin en route vers Louisbourg depuis Annapolis Royal. Il l'a forcée à descendre à terre, il a découragé les Indiens canadiens et il a empêché les Français et les Micmacs de se rendre à Louisbourg avant la chute de la forteresse<sup>97</sup>. » [TCO]

Donahew, ancien membre d'équipage d'un navire négrier, a fait sa marque pendant la campagne contre des cibles sans défense en recourant à la ruse. Sa mémoire est sans doute évoquée sur le monument parce qu'il n'a pas survécu au conflit et qu'il a exagéré son rôle dans son seul compte rendu connu de la bataille<sup>98</sup>. La preuve porte à croire que c'est à Fones, en sa qualité de chef de troupes de combat, qu'il faut accorder le crédit dû aux Anglo-américains. Aspect primordial, une étude convenable de cette campagne doit prendre en compte les points de vue des Micmacs. Une compréhension plus approfondie des traités issus directement des conflits de cette période permettrait de tenir des conversations plus sérieuses sur la réconciliation, la commémoration et une démarche future axée sur la collaboration pour rendre justice à tous les participants.

La concurrence que se livraient depuis près de trois siècles les grandes puissances dans les colonies nord-américaines avant cette bataille n'a pas pris fin cet été-là. Malgré les vives protestations de la Nouvelle-Angleterre, en 1748, les Britanniques ont rendu Louisbourg à la France en échange de Madras en Inde : ce fut un fait accompli classique<sup>99</sup>. Cela a rendu furieux de nombreux Anglo-américains qui avaient fourni le gros des troupes et des navires pour l'attaque de 1745. Ils avaient subi plus de pertes à cause des maladies et de la malnutrition quand ils occupaient Louisbourg qu'ils n'en avaient essuyé en s'emparant de la forteresse, et ils convoitaient vraiment l'accès aux zones de pêche extracôtières que la possession de Louisbourg leur aurait procuré<sup>100</sup>. La cession de Louisbourg aux Français allait provoquer la fondation de Halifax en 1749 et les efforts que les Micmacs ont déployés pour détruire cette colonie immédiatement après<sup>101</sup>. Le fait que l'histoire décrive ce conflit comme ayant été la « guerre de l'abbé Le Loutre » [TCO] révèle que le rôle perçu de ce dernier l'emportait sur son rôle réel<sup>102</sup>. Les traités de paix et d'amitié qui ont suivi et l'expulsion des Acadiens en 1755 ont séparé les Français de leurs partenaires dans la région. Incapables d'y mettre à profit les capacités diplomatiques, économiques et militaires de

leurs alliés, les Français n'ont pas pu y maintenir leur présence. La campagne britannique qui visait à détruire la Nouvelle-France a suivi, puis la Nouvelle-Écosse a été recolonisée par des Anglo-américains<sup>103</sup>.

Tous ces éléments allaient déterminer la réaction complexe en Nouvelle-Écosse à la guerre d'indépendance des États-Unis, réaction dans le cadre de laquelle les liens culturels et économiques ont été brisés par les attaques des corsaires américains contre des non-combattants. Le plus célèbre des capitaines responsables, au moins parmi les Américains, est John Paul Jones, connu sans doute comme étant le héros fondateur de la Marine des États-Unis<sup>104</sup>. Ces attaques expliquent en fin de compte pourquoi les Maritimes sont devenues partie intégrante du Canada en 1867, plutôt que « la quatorzième colonie »<sup>105</sup> [TCO]. Qu'il s'agisse du conflit au sujet des droits de pêche des Micmacs, de l'affaiblissement de l'identité canadienne des Maritimes ou du contrôle des ressources naturelles, les alliances complexes et la violence prononcée de cette période ont encore des échos aujourd'hui au Canada atlantique.

Ce n'est certes pas la seule région du Canada ou la seule période de son histoire qui profiterait d'une analyse dans l'optique de la guerre hybride. Il y a, un peu partout au Canada, des monuments rappelant de violentes batailles rarement étudiées dans le contexte des EMP des FAC, dans des endroits tels que Beauséjour (Nouvelle-Écosse), Rivière-aux-Canards (Ontario), York Factory (Manitoba) et Duck Lake (Saskatchewan). On peut imaginer les histoires du Haut et du Bas-Canada, de la colonie de la Rivière rouge<sup>106</sup>, de l'ouverture de l'Ouest canadien<sup>107</sup>, de la Gendarmerie royale du Canada, de la Compagnie de la Baie d'Hudson et d'autres encore, qui seraient réécrites en tant que différends locaux ayant mené à la violence et même au génocide par des acteurs extérieurs mus par leurs intérêts, que ceux-ci eussent été politiques, culturels, coloniaux ou commerciaux. Pareilles évaluations recouperaient les domaines diplomatique, informationnel, militaire et économique. De toute évidence, l'histoire du Canada contient de nombreuses études de cas par l'intermédiaire desquelles les FAC pourraient analyser les problèmes posés par la guerre hybride.

Les FAC pourraient-elles mieux se préparer aux conflits et à la concurrence dans les nouveaux domaines de l'information, de l'espace et du cyberspace en étudiant l'histoire des conflits au Canada? Par exemple, les éventuelles « lettres de marque » en orbite, dans le cyberspace ou dans les médias sociaux pourraient-elles être analysées à la lumière d'études de cas tirées de l'histoire du Canada? D'un point de vue moderne, l'emploi par Warren des canons de ses navires à terre, à l'appui des manœuvres au sol des Anglo-américains, était-il un exemple de « interarmisation » ou d'opérations « tous domaines »? La mise en œuvre de concepts opérationnels optimisés par la guerre hybride serait-elle plus réalisable si nos militaires en

examinaient les principes surtout en se servant d'études de cas canadiennes, au lieu de celles d'autres pays<sup>108</sup>? Ces études de cas offrent-elles une compréhension plus immédiate et pertinente que la répétition machinale des leçons tirées de conflits ayant eu lieu dans d'autres parties du monde? Qui voulons-nous que nos « guerriers pangouvernementaux » [TCO] soient : des professionnels endurcis comme Marin, ou des paramilitaires comme Fones? Les FAC sont-elles prêtes, en tant qu'institution, à contrôler des personnages tels que Donahew? Faut-il voir en Marin un officier d'infanterie, un officier de marine ou un capitaliste armé? Pote était-il un combattant ou non? De toute évidence, il serait possible d'évaluer presque n'importe quel aspect – politique, stratégique ou tactique – de la guerre hybride en se servant de cette campagne; les EMP des FAC doivent se rapporter à l'histoire du Canada pour approfondir la question. À cette fin, les historiens doivent examiner ce thème et aider les FAC à élaborer des études qui permettront de comparer les campagnes historiques à la doctrine moderne.

Les membres des FAC profiteraient eux aussi d'une visualisation de notre histoire dans l'optique de la guerre hybride<sup>109</sup>. Une compréhension des conflits de ce genre et des personnes qu'ils ont touchés vaccinerait nos militaires contre une nostalgie injustifiée à l'égard de certains personnages et mouvements. Nos militaires pourraient ainsi acquérir une empathie à l'endroit des populations marginalisées, au Canada et à l'étranger, et devenir par là des citoyens et des citoyennes plus équilibrés au moment de passer à la vie civile après avoir servi dans les FAC. En deux mots, celles-ci profiteraient d'une compréhension plus intégrale de notre pays et du fait que la bataille qui a fait du Canada ce qu'il est aujourd'hui a couvé pendant des siècles. Le pouvoir était décentralisé; les colons, les marchands, les missionnaires, les soldats et les Premières Nations ont exercé leur influence tandis qu'ils cherchaient à définir et à défendre leurs domaines qui se chevauchaient<sup>110</sup>. Cela dit, le Canada n'a connu ni bataille de Gettysburg, ni armada espagnole, ni ruée sur la Bastille. Contrairement à bon nombre de leurs alliés, les Canadiens et les Canadiennes n'ont vécu aucun événement distinct, décisif et violent qui aurait traduit à lui seul leur identité nationale. Le Canada est un pays unique en son genre qui a grandi en suivant une voie bien particulière; c'est là une caractéristique que nos EMP devraient refléter.

Le présent article visait à utiliser une vignette tactique pour présenter une histoire complexe parallèlement à des défis modernes en montrant que l'espace entre ces deux pôles constitue un domaine d'étude inexploré que le Canada aurait avantage à découvrir. L'examen de conversations nationales difficiles dans l'optique de la guerre hybride pourrait nous amener à comprendre qui nous sommes et comment notre pays s'est formé. Les fruits de ces efforts renforceraient les EMP des FAC et présenteraient de nouveaux

modèles pour cerner les défis actuels en matière de sécurité. Pendant une bonne partie de son histoire, le Canada a ressemblé à bon nombre des endroits lointains où les FAC ont mené des opérations, par exemple les Balkans, l'Afghanistan, la Libye, l'Iraq, la Baltique et le Sahel. En décortiquant notre propre histoire, nous permettrions mieux aux membres des FAC de comprendre le monde actuel, leur profession et, peut-être aussi, leur propre identité. II

serait avantageux de ce faire, étant donné la nature des conflits du XXI<sup>e</sup> siècle, dans lesquels les grandes puissances exploitent à nouveau les vulnérabilités de leurs adversaires en alliant de multiples instruments du pouvoir. Dans leurs EMP, les FAC ont eu la sagesse d'inclure l'épisode de « la crête de Vimy », mais elles enrichiraient ces études en y intégrant plus de batailles s'apparentant à celle de « Tatamagouche ».



## Notes

- 1 Guide to New Scotland Memorials, « Tatamagouche Naval Encounter », *NS1763.ca*. Site consulté le 22 décembre 2021 : <https://ns1763.ca/war-monuments/tatamnaval/>.
- 2 V. Jackson, « GRAPPLING WITH THE FAIT ACCOMPLI: A CLASSICAL TACTIC IN THE MODERN STRATEGIC LANDSCAPE », *War on the Rocks*. Site consulté : le 2 janvier 2022, <https://warontherocks.com/2016/05/grappling-with-the-fait-accompli-a-classical-tactic-in-the-modern-strategic-landscape/>.
- 3 A. Bilal, « Hybrid Warfare – New Threats, Complexity, and ‘Trust’ as the Antidote », *Revue de l’OTAN*. Site consulté le 27 décembre 2021 : <https://www.nato.int/docu/review/articles/2021/11/30/hybrid-warfare-new-threats-complexity-and-trust-as-the-antidote/index.html>.
- 4 Canada, Chef – Développement des Forces, *L’environnement de sécurité de demain, 2013–2040*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2014, p. 105.
- 5 D. Kilcullen, *The Dragons and the Snakes: How the Rest Learned to Fight the West*, New York, Presses de l’Université d’Oxford, 2020, p. 20–35.
- 6 Canada, Chef – Développement des Forces, *CONCEPT D’EMPLOI DES FORCES DANS TOUS LES DOMAINES : PRÉVALOIR DANS L’INCERTITUDE*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2019.
- 7 H. M. Chapin, *Privateering in King George’s War, 1739–1748*, Providence: E. A. Johnson Co., 1926, p. 53.
- 8 G. Rawlyk, cité dans P. A. Buckner et J. G. Reid (sous la dir. de), *The Atlantic Region to Confederation: A History*, Toronto, Presses de l’Université de Toronto, 1994, p. 120. Ce mot renvoyait au théâtre nord-américain de la guerre de Succession d’Autriche.
- 9 Gouvernement du Canada, « L’alliance entre les Mi’kmaq et les Français au XVIII<sup>e</sup> siècle », *Parcs Canada*. Site consulté le 27 décembre 2021 : <https://www.canada.ca/fr/parcs-canada/nouvelles/2016/02/l-alliance-entre-les-mi-kmaq-et-les-français-au-xviii-siccle.html>.
- 10 T. G. M. Peace, « Two Conquests: Aboriginal Experiences of the Fall of New France and Acadia », Toronto, Programme d’études supérieures en histoire de l’Université York, 2011, p. 216. Site consulté le 7 janvier 2022 : <https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vo12/002/NR88677.PDF>.
- 11 W. C. Wicken, « Encounters with Tall Sails and Tall Tales: Mi’kmaq Society, 1500–1760 », Montréal, Université McGill, p. 1994, p. 265. Site consulté le 6 janvier 2022 : <https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vo11/QMM/TC-QMM-28551.pdf>.
- 12 G. Rawlyk, cité dans P. A. Buckner et J. G. Reid (sous la dir. de), *The Atlantic Region to Confederation: A History*, Toronto, Presses de l’Université de Toronto, 1994, p. 110.
- 13 D. Sobel, *Longitude: The True Story of a Lone Genius Who Solved the Greatest Scientific Problem of His Time*, New York, Walker and Company, 2007, p. 6.
- 14 N. A. M. Rodger, *The Command of the Ocean: A Naval History of Britain, 1649–1815*, New York, W. W. Norton and Company, 2004, p. 247.
- 15 *Ibid.*
- 16 G. Rawlyk, « NEW ENGLAND ORIGINS OF THE LOUISBOURG EXPEDITION OF 1745 », *Dalhousie Review*, volume 44, numéro 4 (1965) : p. 469–493. Site consulté le 8 janvier 2022 : [https://dalspace.library.dal.ca/bitstream/handle/10222/58972/dalrev\\_vol44\\_iss4\\_pp469\\_493.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dalspace.library.dal.ca/bitstream/handle/10222/58972/dalrev_vol44_iss4_pp469_493.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- 17 Canada, Chef – Développement des Forces, *L’environnement de la sécurité de l’avenir 2013–2040*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2014, p. 105. N. M. Wade, *JFODS4 Smartbook Joint Forces Operations and Doctrine: Guide to Joint, Multinational & Interorganizational Operations*, Lakeland: The Lightning Press, 2015, p. 3-51 et 3-52.
- 18 H. M. Chapin, « New England Vessels in the Expedition Against Louisbourg, 1745, Providence, Rhode Island, 1923 », *Acadian-Home.org*. Site consulté le 22 décembre 2021 : <http://www.acadian-home.org/LouisbourgVesselsNE.html>.
- 19 H. M. Chapin, *Privateering in King George’s War, 1739–1748*, Providence: E. A. Johnson Co., 1928, p. 48; M. D. Johnson, « PADANUQUES, JACQUES », *Dictionnaire biographique du Canada*. Site consulté le 22 décembre 2021 : [http://www.biographi.ca/en/bio.php?id\\_nbr=1572&interval=25](http://www.biographi.ca/en/bio.php?id_nbr=1572&interval=25).
- 20 M. D. Johnson, « PADANUQUES, JACQUES », *Dictionnaire biographique du Canada*. Site consulté le 22 décembre 2021 : [http://www.biographi.ca/en/bio.php?id\\_nbr=1572&interval=25](http://www.biographi.ca/en/bio.php?id_nbr=1572&interval=25).
- 21 H. M. Chapin, *Privateering in King George’s War, 1739–1748*, Providence: E. A. Johnson Co., 1928, p. 48; B. Church et T. Church, « Entertaining Passages Relating to Philip’s War, 1716 », citation extraite de l’œuvre de N. Philbrick et T. Philbrick (sous la dir. de), *The Mayflower Papers: Selected Writings from New England*, New York: Penguin, 2006, p. 219.
- 22 Canada, Chef – Développement des Forces, *L’environnement de la sécurité de l’avenir 2013–2040*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2014, p. 132.
- 23 R. Marsters, *Bold Privateers: Terror, Plunder, and Profit on Canada’s Atlantic Coast*, Halifax: Formac Publishing Company Ltd., 2004, p. 67.
- 24 D. Cordingly, *Under the Black Flag: The Romance and Reality of Life Among the Pirates*, New York: Random House, 2006, p. 159.
- 25 J. Gwyn, *Frigates and Foremasts: The North American Squadron in Nova Scotia Waters, 1745–1815*, Vancouver: UBC Press, 2003, p. 9.
- 26 J. Grenier, *The Far Reaches of Empire: War in Nova Scotia, 1720–1760*, Norman, Presses de l’Université de l’Oklahoma, 2008, p. 118.
- 27 R. F. Baker, *Une campagne d’amateurs, le siège de Louisbourg en 1745*, Ottawa, Parcs Canada, ministère du Patrimoine canadien, 1995, p. 16-17.
- 28 J. Gwyn, *Frigates and Foremasts: The North American Squadron in Nova Scotia Waters, 1745–1815*, Vancouver, Presses de l’UBC, 2003, p. 10.
- 29 Canada, Chef – Développement des Forces, *L’environnement de la sécurité de l’avenir 2013–2040*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2014, p. 132.
- 30 A. Lambert, *Admirals*, Londres, Faber & Faber, 2008, p. 138.
- 31 B. Wilson, *Empire of the Deep: The Rise and Fall of the British Navy*, Londres, Weidenfeld & Nicolson, 2014, p. 318.
- 32 R. Winfield, *The 50-Gun Ship*, Londres, Caxton Editions, 1997, p. 119. Royal Museums Greenwich, « Rated Navy Ships in the 17<sup>th</sup> to 19<sup>th</sup> Centuries », [www.rmg.co.uk](http://www.rmg.co.uk). Site consulté le 2 janvier 2022 : <https://www.rmg.co.uk/stories/topics/rated-navy-ships-17th-19th-centuries>.
- 33 J. Gwyn, *Frigates and Foremasts: The North American Squadron in Nova Scotia Waters, 1745–1815*, Vancouver, Presses de l’UBC, 2003, p. 10.
- 34 H. M. Chapin, « New England Vessels in the Expedition against Louisbourg, 1745, Providence, Rhode Island, 1923 », *Acadian-Home.org*. Site consulté le 22 décembre 2021 : <http://www.acadian-home.org/LouisbourgVesselsNE.html>.
- 35 J. Henderson, *The Frigates: An Account of the Lighter Warships of the Napoleonic Wars*, Londres, Leo Cooper, 1994, p. 9.
- 36 N. A. M. Rodger, *The Command of the Ocean: A Naval History of Britain, 1649–1815*, New York, W. W. Norton and Company, 2004, p. 484.
- 37 T. Cranston, « Captain Daniel Fones: Colonial Navy Hero », *Small State, Big History*. Site consulté le 22 décembre 2021 : <http://smallstatebighistory.com/captain-daniel-fones-colonial-naval-hero/>. Fones avait obtenu sa qualification de maître pilote en 1740, à l’âge de 27 ans. Il avait assumé le commandement du *Tartar* en juin 1744. Avant l’invasion, ses tâches avaient consisté à exécuter des patrouilles côtières défensives dans les eaux territoriales; il s’était avéré apte à apprendre rapidement sous le feu ennemi. Des faits ultérieurs auraient porté à croire que les

chefs de la flotte anglo-américaine s'étaient aperçus de la solide capacité de Fones à manœuvrer le *Tartar* contre un adversaire beaucoup plus puissant. H. M. Chapin, « New England Vessels in the Expedition Against Louisbourg, 1745, Providence, Rhode Island, 1923 », *Acadian-Home.org*. Site consulté le 22 décembre 2021 : <http://www.acadian-home.org/LouisbourgVesselsNE.html>. Le 16 mai 1745, Warren a convoqué un groupe des ordres à bord de son navire amiral, le HMS *Superb*. En faisaient partie les capitaines des HMS *Eltham*, *Launceston* et *Mermaid* et le capitaine John Rous, commandant de l'avis *Shirley* (24 canons) du Massachusetts, qui servait d'escorte rapprochée à de deux transports de troupes et accompagnant les navires de débarquement jusqu'à la plage et au retour. Daniel Fones était alors le seul autre Anglo-américain présent sur 58 autres commandants de navire.

- 38 J. Gwyn, *Frigates and Foremasts: The North American Squadron in Nova Scotia Waters, 1745-1815*, Vancouver, Presses de l'UBC, 2003, p. 10.
- 39 N. A. M. Rodger, *The Command of the Ocean: A Naval History of Britain, 1649-1815*, New York, W. W. Norton and Company, 2004, p. 247.
- 40 H. M. Chapin, « New England Vessels in the Expedition Against Louisbourg, 1745, Providence, Rhode Island, 1923 », *Acadian-Home.org*. Site consulté le 22 décembre 2021 : <http://www.acadian-home.org/LouisbourgVesselsNE.html>.
- 41 F. H. Patterson, *History of Tatamagouche Nova Scotia*, Halifax, Royal Print and Litho Limited, 1917, p. 14.
- 42 G. Rawlyk, cité dans P. A. Buckner et J. G. Reid (sous la dir. de), *The Atlantic Region to Confederation: A History*, Toronto, Presses de l'Université de Toronto, 1994, p. 122.
- 43 W. C. Wicken, *Encounters with Tall Sails and Tall Tales: Mi'kmaq Society, 1500-1760*, Montréal, Département d'histoire de l'Université McGill, 1994, p. 359. Site consulté le 6 janvier 2022 : <https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol11/QMM/TC-QMM-28551.pdf>. « Les chefs français et micmacs encourageaient ensemble ce rôle d'intermédiaire. Les Micmacs acceptaient les prêtres parce qu'il leur fallait un médiateur de confiance dans leurs relations avec la société européenne. Contrairement aux commerçants, aux fermiers et aux pêcheurs, les missionnaires ne représentaient aucune menace économique pour la société micmaque, mais ils l'aidaient plutôt à comprendre les changements spirituels et matériels découlant de leur contact avec les Européens, et à s'y adapter. En revanche, les représentants français croyaient que les missionnaires pouvaient orienter les actions des Micmacs de façons allant dans le sens des intérêts impériaux. » [TCO]
- 44 N. M. Wade, *JFODS4 Smartbook Joint Forces Operations and Doctrine: Guide to Joint, Multinational & Interorganizational Operations*, Lakeland, The Lightning Press, 2015, p. 7-8. À ce moment-là, comme aujourd'hui, cette structure de commandement, tout en étant optimale d'un point de vue politique, engendrait des difficultés tactiques qui nuisaient aux effets opérationnels. Comme cela a été écrit dans

des publications modernes, « dans une structure de commandement parallèle, aucun commandant en particulier n'est désigné pour la force. Les dirigeants d'une force multinationale doivent trouver des moyens de coordonner les actions des participants pour favoriser l'unité des efforts [...] Néanmoins, à cause de l'absence d'un commandant unique, il faut autant que possible éviter de recourir à une structure de commandement parallèle. » [TCO]

- 45 W. J. Eccles, « MARIN DE LA MALGUE (La Marque), PAUL », *Dictionnaire biographique du Canada*. Site consulté le 22 décembre 2021 : [http://www.biographi.ca/fr/bio/marin\\_de\\_la\\_malgue\\_paul\\_3E.html](http://www.biographi.ca/fr/bio/marin_de_la_malgue_paul_3E.html).
- 46 Wisconsin Historical Society, « HISTORICAL ESSAY: Marin, Paul, 1692-1753: French Official, Captain and Fur Trader », *Wisconsinhistory.org*. Site consulté le 29 décembre 2021 : [www.wisconsinhistory.org/Records/Article/CS1775](http://www.wisconsinhistory.org/Records/Article/CS1775).
- 47 Canada, Chef - Développement des Forces, *L'environnement de la sécurité de l'avenir 2013-2040*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2014, p. 132.
- 48 R. Marsters, *Bold Privateers: Terror, Plunder, and Profit on Canada's Atlantic Coast*, Halifax, Formac Publishing Company Ltd, 2004, p. 64.
- 49 J. Gwyn, *Frigates and Foremasts: The North American Squadron in Nova Scotia Waters, 1745-1815*, Vancouver, Presses de l'UBC, 2003, p. 11.
- 50 *Ibid.*, p. 11. Les renforts comprenaient les HMS *Lark* (44), *Princess Mary* (60), *Sunderland* (60), *Canterbury* (60), *Hector* (44) et *Chester* (50) et la frégate *Bien-Aimé* (24).
- 51 *Ibid.*, p. 10.
- 52 H. M. Chapin, *The Tartar: The Armed Sloop of the Colony of Rhode Island in King George's War*, Providence, Society of the Colonial Wars of the State of Rhode Island and Providence Plantations, 1922, p. 36.
- 53 H. M. Chapin, *Privateering in King George's War, 1739-1748*, Providence, E. A. Johnson Co., 1928, p. 49.
- 54 W. Pote, *The Journal of Captain William Pote Jr. During his Captivity during the French and Indian War, From May, 1745, to August, 1747*, New York, Dodd, Mead and Company, 1896, p. 4.
- 55 *Ibid.*, p. 34.
- 56 *Ibid.*, p. 36.
- 57 L'auteur tient à remercier M. Dale Swan, de la North Shore Archives Society, de lui avoir fourni des renseignements sur les éléments de preuve matérielle et l'histoire orale liés à cette bataille, et aussi M. Stephen Johnston, B. Comm., LLB, de Truro (Nouvelle-Écosse), qui lui a procuré les moyens de faire une évaluation visuelle de la baie de Tatamagouche.
- 58 W. Pote, *The Journal of Captain William Pote Jr. During his Captivity during the French and Indian War, From May, 1745, to August, 1747*, New York, Dodd, Mead and Company, 1896, p. 37.
- 59 *Ibid.*, p. 40.
- 60 *Ibid.*

- 61 H. M. Chapin, *Privateering in King George's War, 1739-1748*, Providence, E. A. Johnson Co., 1928, p. 50.
- 62 H. M. Chapin, *The Tartar: The Armed Sloop of the Colony of Rhode Island in King George's War*, Providence, Society of the Colonial Wars of the State of Rhode Island and Providence Plantations, 1922, p. 37. Selon de multiples sources secondaires, Donahew a signalé le premier repérage comme étant sous le vent - c'est-à-dire dans la direction du vent - de la position des sloops anglo-américains. Comme la côte de la Nouvelle-Écosse est du côté sud du détroit de Northumberland, le vent venait donc du nord.
- 63 H. M. Chapin, « New England Vessels in the Expedition Against Louisbourg, 1745, Providence, Rhode Island, 1923 », *Acadian-Home.org*. Site consulté le 22 décembre 2021 : <http://www.acadian-home.org/LouisbourgVesselsNE.html>.
- 64 W. Pote, *The Journal of Captain William Pote Jr. During his Captivity during the French and Indian War, From May, 1745, to August, 1747*, New York, Dodd, Mead and Company, 1896, p. 41.
- 65 *Ibid.*, p. 42.
- 66 *Ibid.*
- 67 *Ibid.*, p. 43.
- 68 *Ibid.*
- 69 *Ibid.*
- 70 *Ibid.*, p. 44.
- 71 *Ibid.*, p. 40.
- 72 *Ibid.*, p. 44.
- 73 F. H. Patterson, *History of Tatamagouche Nova Scotia*, Halifax, Royal Print and Litho Limited : 1917, p. 17.
- 74 W. Pote, *The Journal of Captain William Pote Jr. During his Captivity during the French and Indian War, From May, 1745, to August, 1747*, New York, Dodd, Mead and Company, 1896, p. 44.
- 75 F. H. Patterson, *History of Tatamagouche Nova Scotia*, Halifax, Royal Print and Litho Limited, 1917, p. 17.
- 76 *Ibid.*
- 77 W. Pote, *The Journal of Captain William Pote Jr. During his Captivity during the French and Indian War, From May, 1745, to August, 1747*, New York, Dodd, Mead and Company, 1896, p. 44.
- 78 H. M. Chapin, *Privateering in King George's War, 1739-1748*, Providence, E. A. Johnson Co., 1928, p. 51.
- 79 W. Pote, *The Journal of Captain William Pote Jr. During his Captivity during the French and Indian War, From May, 1745, to August, 1747*, New York, Dodd, Mead and Company, 1896, p. 44.
- 80 F. H. Patterson, *History of Tatamagouche Nova Scotia*, Halifax, Royal Print and Litho Limited, 1917, p. 17.
- 81 *Ibid.*
- 82 W. Pote, *The Journal of Captain William Pote Jr. During his Captivity during the French and Indian War, From May, 1745, to August, 1747*, New York, Dodd, Mead and Company, 1896, p. 44.
- 83 *Ibid.*, p. 45.

- 84 H. M. Chapin, *The Tartar: The Armed Sloop of the Colony of Rhode Island in King George's War*, Providence, Society of the Colonial Wars of the State of Rhode Island and Providence Plantations, 1922, p. 38.
- 85 W. Pote, *The Journal of Captain William Pote Jr. During his Captivity during the French and Indian War, From May, 1745, to August, 1747*, New York, Dodd, Mead and Company, 1896, p. 45.
- 86 *Ibid.*, p. 46.
- 87 H. M. Chapin, *The Tartar: The Armed Sloop of the Colony of Rhode Island in King George's War*, Providence, Society of the Colonial Wars of the State of Rhode Island and Providence Plantations, 1922, p. 38.
- 88 J. Gwyn, *Frigates and Foremasts: The North American Squadron in Nova Scotia Waters, 1745-1815*, Vancouver, Presses de l'UBC Press, 2003, p. 11.
- 89 W. Pote, *The Journal of Captain William Pote Jr. During his Captivity during the French and Indian War, From May, 1745, to August, 1747*, New York, Dodd, Mead and Company, 1896, p. 48-49.
- 90 P. R. Blakely, *Nova Scotia: A Brief History*, Toronto, J. M. Dent & Sons Limited, 1955, p. 67. J. Pritchard, *Anatomy of a Naval Disaster: The 1746 French Expedition to North America*, Montréal et Kingston, Presses des universités McGill et Queen's, 1995.
- 91 H. M. Chapin, *Privateering in King George's War, 1739-1748*, Providence, E. A. Johnson Co., 1928, p. 52.
- 92 T. Cranston, « Captain Daniel Fones: Colonial Navy Hero », *Small State, Big History*. Site consulté le 20 août 2022 : <http://smallstatebighistory.com/captain-daniel-fones-colonial-naval-hero/>.
- 93 W. J. Eccles, « MARIN DE LA MALGUE (La Marque), PAUL », *Dictionnaire biographique du Canada*. Site consulté le 22 décembre 2021, [http://www.biographi.ca/fr/bio/marin\\_de\\_la\\_malque\\_paul\\_3E.html](http://www.biographi.ca/fr/bio/marin_de_la_malque_paul_3E.html).
- 94 W. Pote, *The Journal of Captain William Pote Jr. During his Captivity during the French and Indian War, From May, 1745, to August, 1747*, New York, Dodd, Mead and Company, 1896, p. 163.
- 95 B. Wilson, *Empire of the Deep: The Rise and Fall of the British Navy*, Londres, Weidenfeld & Nicolson, 2014, p. 318.
- 96 R. Winfield, *The 50-Gun Ship*, Londres, Caxton Editions, 1997, p. 62-63. N. A. M. Rodger, *The Command of the Ocean: A Naval History of Britain, 1649-1815*, New York, W. W. Norton and Company, 2004, p. 422. Comme dit l'adage : « À chacun son jour de gloire. »
- 97 Guide to New Scotland Memorials, « Tatamagouche Naval Encounter », [NS1763.ca](https://ns1763.ca/war-monuments/tatamnaval/). Site consulté le 22 décembre 2021 : <https://ns1763.ca/war-monuments/tatamnaval/>.
- 98 F. H. Patterson, *History of Tatamagouche Nova Scotia*, Halifax, Royal Print and Litho Limited, 1917, p. 17.
- 99 R. Bothwell, *The Penguin History of Canada*, Toronto, Penguin, 2006, p. 76. J. Pritchard, *Anatomy of a Naval Disaster: The 1746 French Expedition to North America*, Montréal et Kingston, Presses des universités McGill et Queen's, 1995, p. 225-226.
- 100 G. Plank, *An Unsettled Conquest: The British Campaign Against the People of Acadia*, Philadelphie, Presses de l'Université de la Pennsylvanie, 2001, p. 117-118. J. Mallon, *The Invincible Fortress: A Novel of the 1745 Siege of Louisbourg*, The Villages, John Mallon Incorporated, 2018, p. 397.
- 101 T. H. Raddall, *Halifax: Warden of the North*, Halifax, Nimbus, 2007, p. 17. G. Plank, *An Unsettled Conquest: The British Campaign Against the People of Acadia*, Philadelphie, Presses de l'Université de la Pennsylvanie, 2001, p. 118-121.
- 102 J. Grenier, *The Far Reaches of Empire: War in Nova Scotia, 1720-1760*, Norman, Presses de l'Université de l'Oklahoma, 2008, p. 138.
- 103 C. P. Stacey, *Quebec, 1759: The Siege and the Battle*, Montréal, Robin Brass Studio, 2006, p. 8. G. Plank, *An Unsettled Conquest: The British Campaign Against the People of Acadia*, Philadelphie, Presses de l'Université de la Pennsylvanie, 2001, p. 118-121.
- 104 B. Armstrong, *Small Boats and Daring Men: Maritime Raiding, Irregular Warfare, and the Early American Navy*, Norman, Presses de l'Université de l'Oklahoma, 2019, p. 16. R. Marsters, *Bold Privateers: Terror, Plunder, and Profit on Canada's Atlantic Coast*, Halifax, Formac Publishing Company Ltd., 2004, p. 91.
- 105 J. Bartlett Brebner, *The Neutral Yankees of Nova Scotia*, New York, Presses de l'Université Columbia, 1937, chapitre 10. T. H. Raddall, *His Majesty's Yankees*, Halifax, Nimbus, 1942, p. 356.
- 106 E. Whitcomb, *A Short History of Manitoba*, Stittsville, Canada's Wings Inc., 1982, p. 1-7.
- 107 E. Whitcomb, *A Short History of Saskatchewan*, Ottawa, From Sea to Sea Enterprises, 2005, p. 15-19.
- 108 Canada, Chef - Développement des Forces, *CONCEPT D'EMPLOI DES FORCES DANS TOUS LES DOMAINES : PRÉVALOIR DANS L'INCERTITUDE*, Ottawa, 2019.
- 109 J. R. Saul, *A Fair Country: Telling Truths About Canada*, Toronto, Penguin, 2008, p. 7.
- 110 T. G. M. Peace, « Two Conquests: Aboriginal Experiences of the Fall of New France and Acadia », Toronto, Programme d'études supérieures en histoire de l'Université York, 2011, p. 12. Site consulté le 7 janvier 2022 : <https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/002/NR88677.PDF>.



Dans le cadre du Programme de commandement et d'état major interarmées (PCEMI) du Collège des Forces canadiennes (CFC), des visites d'apprentissage par l'expérience (VAE) sont organisées pour tous les éléments des Forces armées canadiennes à la garnison Petawawa, le 30 mars 2022. Des stagiaires du CFC participent à des démonstrations pratiques pour connaître les capacités et les ressources liées au domaine terrestre dont dispose le 2<sup>e</sup> Groupe brigade mécanisé du Canada.

Cpl Melissa Gloude,  
technicienne en imagerie,  
Forces armées canadiennes

## L'apprentissage à distance dans les Forces armées canadiennes : les effets potentiels sur la qualité de vie

### MAJOR (À LA RETRAITE) MARSHALL GERBRANDT

*Le major (à la retraite) Marshall Gerbrandt est doctorant à l'Université du Nouveau-Brunswick et ses recherches portent sur l'apprentissage des adultes dans les Forces armées canadiennes, notamment la pédagogie militaire, l'apprentissage en ligne ainsi que les moyens formels et informels de promouvoir la culture institutionnelle et de s'en imprégner. Avant d'entreprendre ses études de doctorat, il mène une carrière militaire, d'abord en tant que militaire du rang dans la Marine royale canadienne, puis en tant qu'officier d'artillerie dans l'Armée canadienne. Tout au long de sa carrière, il occupe des postes de leadership, que ce soit en lien avec le système d'instruction, au sein d'unités opérationnelles ou pendant des déploiements.*

Les Forces armées canadiennes (FAC) consacrent considérablement de temps à l'instruction sur les compétences générales et ciblées, et par conséquent, les membres des FAC sont absents de leur foyer pendant une grande partie de leur carrière, souvent pendant de longues périodes, dans le cadre de l'instruction individuelle (II), d'exercices de grande envergure et de déploiements opérationnels. Les absences ont des effets négatifs sur la qualité de vie des militaires et celle de leurs familles<sup>1</sup>, sans compter qu'elles nuisent au maintien des effectifs des FAC<sup>2</sup>. Les exercices de grande envergure et les déploiements opérationnels sont des absences inévitables. Dans le présent article, je présente les résultats d'une étude visant à déterminer si le recours accru à l'apprentissage à distance (AD) dans le cadre de l'II est un moyen viable de réduire la durée et la fréquence des absences des militaires et, dans la foulée, d'améliorer la qualité de vie des militaires et d'accroître les taux de maintien des effectifs des FAC.

Selon le Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes (SIIIEFC), qui est le cadre général du développement et de la prestation de l'II des FAC, l'AD se définit comme « toute forme d'apprentissage dans laquelle les enseignants et les étudiants sont séparés par le temps, la distance, ou les deux<sup>3</sup> ». La définition ne suggère pas l'utilisation de la technologie pour mettre en contact le personnel d'instruction (ou la matière) et les stagiaires. Dans cet article, l'AD est donc défini comme toute forme d'apprentissage dans laquelle la technologie est utilisée pour faciliter les interactions entre les instructeurs et les stagiaires.

## Revue de la littérature

Le bien-être des militaires et de leurs familles est un sujet de recherche prioritaire pour les FAC. Selon la plus récente étude sur la santé et le mode de vie, les militaires passent 25 % de leur temps loin de leur foyer, principalement pour suivre de l'instruction militaire<sup>4</sup>. Les périodes d'absence prolongées ont des effets négatifs sur la qualité de vie<sup>5</sup> des militaires et de leurs familles ainsi que sur le maintien des effectifs des FAC<sup>6</sup>, tandis que les périodes passées à la maison entre les déploiements ont des effets positifs<sup>7</sup>.

En dehors des travaux d'études supérieures, la littérature consacrée à l'instruction et à l'éducation dans les FAC est très limitée et presque inexistante. La plupart des articles publiés sont des articles d'opinion<sup>8</sup>, des récits historiques<sup>9</sup> ou, le plus souvent, un moyen de promouvoir de nouvelles initiatives<sup>10</sup> au lieu d'être des analyses empiriques. Trois études ont été répertoriées après que la portée a été réduite à l'AD : deux portent sur l'AD à temps plein et une sur l'AD à temps partiel. Scoppio et Tregunna ont traité de l'AD dans les FAC en marge d'une étude plus vaste sur la pédagogie et ils ont conclu que même si l'on utilisait de plus en plus l'AD, on le faisait sans tenir compte des démarches pédagogiques appropriées<sup>11</sup>. Jones a étudié la satisfaction des militaires à l'égard de l'AD donné par les FAC et il a constaté que les militaires tiraient la plus grande satisfaction du fait de rester sur place et la plus grande insatisfaction du manque d'interaction avec leurs pairs<sup>12</sup>. Enfin, Thorne s'est penché sur la manière dont les militaires concilient les exigences divergentes liées à l'instruction, au travail et à la famille et il a conclu que le cumul de l'AD à temps partiel et d'un emploi à temps plein avait des effets négatifs sur la qualité de vie<sup>13</sup>.

## Question de recherche

Sur la base d'études antérieures, mais dans une perspective ciblée, cet article présente les résultats d'une étude portant sur la question suivante : quels seraient les effets d'un plus grand recours à l'AD sur la qualité de vie des militaires et de leurs familles?

## Méthodologie de recherche

J'ai étudié les expériences vécues par des membres des régiments de l'Artillerie de la Force régulière et j'ai pu comprendre les effets de l'AD sur la qualité de vie à l'aide d'une méthodologie d'étude de cas. Mon expérience à la fois à titre d'officier d'artillerie et d'instructeur en artillerie m'a amené à choisir l'Artillerie comme sujet d'étude. La méthodologie d'étude de cas a permis un examen approfondi dans un contexte réel et a donné l'occasion de définir des catégories dans des sources de données multiples<sup>14</sup>. L'exploration s'est faite à partir de sous-questions de recherche axées sur la compréhension des trois composantes de la qualité de vie que sont (1) le bien-être, (2) le milieu de travail et (3) les conditions de vie. Dix-sept participants ont rempli le questionnaire électronique, puis deux participants ont été rencontrés dans des entretiens individuels.

L'étude décrite dans cet article a reçu l'approbation du Comité d'éthique en recherche de l'Université du Nouveau-Brunswick et du Conseil d'examen de la recherche en sciences sociales des FAC. Les conflits d'intérêts potentiels ou perçus comme tels en raison de mon expérience militaire et de mon grade ont été atténués par la nature anonyme du questionnaire électronique et par l'absence de tout pouvoir, officiel ou non, sur les militaires invités à participer à l'étude. Bien que mes expériences d'instruction m'ont incité à croire en la valeur de l'AD comme moyen d'améliorer la qualité de vie, je reconnais également que ma situation personnelle et professionnelle au moment de mener l'étude a contribué à renforcer ce point de vue. Ce constat est apparu clairement pendant l'analyse et la synthèse des données, en raison des nombreuses opinions et expériences divergentes. Les expériences individuelles en matière d'AD variaient considérablement, ce qui a donné lieu à des réponses inattendues.

La collecte de données s'est déroulée sur plusieurs mois et s'est faite au moyen d'un questionnaire électronique rempli de manière anonyme et d'entretiens individuels. Les participants ont été sélectionnés par échantillonnage ciblé et devaient répondre aux critères suivants : (1) avoir participé à une période de perfectionnement (PP) de niveau deux ou plus à l'École de l'Artillerie canadienne entre janvier 2018 et août 2020<sup>15</sup> (ce qui a donné un nombre de 312 participants potentiels); (2) servir (à l'automne 2020) au sein du 1<sup>er</sup> Régiment ou du 2<sup>e</sup> Régiment, Royal Canadian Horse Artillery (RCHA), sans toutefois participer à un déploiement opérationnel (ce qui a réduit le nombre de participants potentiels à 53). Le questionnaire électronique a été distribué aux participants du 1 RCHA avant que soient inclus les participants du 2 RCHA en raison du faible taux de réponse (30 %). Au total, le taux de réponse a été de 32 % (n=17), ce qui est inférieur au taux de 60 % suggéré par Cranton et Merriam<sup>16</sup>, mais comparable au taux de réponse à l'étude plus vaste menée par Jones sur la satisfaction à l'égard de l'AD (n=368 sur 1 310 invitations, ou 28 %<sup>17</sup>). Après

avoir rempli le questionnaire, les participants ont été invités à participer à un entretien individuel. Des cinq volontaires, seuls deux ont été interrogés, car deux d'entre eux n'étaient plus disposés à le faire et un autre avait été choisi pour un déploiement.

Le questionnaire électronique visait à comprendre les facteurs suivants : (1) les expériences en matière d'II; (2) les effets de l'II sur les militaires et leurs familles; (3) les effets du tempo personnel, c'est-à-dire le cumul des exigences imposées par le service militaire<sup>18</sup>; (4) les points de vue individuels sur le recours accru à l'AD. Outre les questions visant à comprendre les caractéristiques démographiques des participants, le questionnaire incluait une série de questions dont les réponses pouvaient varier entre aucun effet et beaucoup d'effets (quatre réponses possibles) et qui permettaient aux participants de développer leurs réponses librement. Les entretiens individuels ont porté sur les mêmes sujets afin de susciter la discussion et d'approfondir ma compréhension de leurs expériences.

La codification a été un processus itératif, lequel a commencé par les mots employés par les participants pour générer manuellement des codes et a évolué au fur et à mesure que les codes ayant des significations similaires ou une terminologie redondante étaient repérés et regroupés dans un tableau<sup>19</sup>. Les 58 codes de départ ont été réduits à 17 après élimination de la terminologie redondante et des sentiments similaires. Les données ont été réexaminées d'après cette liste de codes réduite et chaque réponse a été étudiée deux fois : d'abord pour chaque question, pour comprendre dans quelle mesure les réponses exprimaient un sentiment commun, puis pour chaque code, pour garantir une application uniforme.

Ce processus a permis d'obtenir une liste épurée de huit codes répartis en trois principales catégories. Les trois catégories sont les suivantes : (1) les relations avec la famille et le ou la partenaire

(ce qui inclut l'absence, la pression du ou de la partenaire et la présence parentale); (2) l'AD (ce qui inclut la conception de l'instruction, les convictions en matière d'AD ainsi le réseautage et la socialisation); (3) la qualité de vie (ce qui inclut le bien-être et le tempo personnel).

## Constatations

Les participants ont fourni des données à la fois grâce aux questionnaires électroniques (148 réponses distinctes) et aux entretiens individuels (47 réponses distinctes). Leurs réponses ont reçu un code aussi bien individuellement que dans leur ensemble afin d'assurer une compréhension commune de chaque code. Compte tenu du fait que les questions étaient à réponse libre, de multiples codes ont souvent été attribués aux réponses, ce qui a permis d'établir 272 associations (voir Tableau 1). Dans cette section, je décris les participants avant de présenter chaque catégorie. Les participants sont identifiés par un code alphanumérique, la lettre R correspondant à une réponse au questionnaire et la lettre P à un participant à l'entretien.

### Caractéristiques démographiques

Les réponses approfondies ont permis de mieux comprendre les effets d'un plus grand recours à l'AD dans les différents grades et les différentes situations familiales, mais la portée démographique globale est restée limitée. Les participants étaient principalement des hommes (n=16), ce qui ne reflète pas la représentation des femmes dans l'Armée canadienne<sup>20</sup>. La majorité d'entre eux était mariés ou conjoints de fait (n=14) et le nombre moyen de personnes dans un même foyer était de trois. La plupart des participants étaient des sous-officiers supérieurs (n=10) et des officiers subalternes (n=6), ce qui correspond aux critères d'inclusion.

Tableau 1. Fréquence des codes

	Code	Fréquence dans les questionnaires électroniques	Fréquence dans les entretiens individuels	Catégorie
1	Bien-être	41	19	Qualité de vie
2	Tempo personnel	30	14	
3	Conception de l'instruction	29	22	AD
4	Absence	27	9	Relations avec la famille et le ou la partenaire
5	Pression du ou de la partenaire	20	5	
6	Présence parentale	19	2	
7	Confiance en l'AD	10	8	AD
8	Réseautage/socialisation	5	3	
	<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>82</b>	

## Relations avec la famille et le ou la partenaire

La première catégorie sert à décrire comment les absences associées à l'instruction militaire ont des effets négatifs sur les militaires et leurs familles et inclut les trois codes suivants : *absence*, *pression du ou de la partenaire* et *présence parentale*. La majorité des participants croient que les absences associées à l'instruction militaire en personne augmentent leur tempo personnel. R6 a exprimé le sentiment de « ne jamais être là » [TCO] et P1 a indiqué que le fait de s'absenter continuellement « rend quelqu'un plus réticent » [TCO] à vouloir s'absenter. R2 a souligné que les absences associées à l'Il devraient être prises en compte au même titre que le « rythme opérationnel élevé » [TCO] de l'unité. R16 a indiqué que son ou sa partenaire « écopait d'une charge supplémentaire » [TCO] pendant son absence. Ces exemples montrent que l'Il est un facteur parmi tant d'autres qui influe sur le tempo personnel : l'instruction collective et les tâches supplémentaires contribuent au sentiment d'être constamment absent du foyer.

Certains participants étaient d'avis que l'AD à temps plein poserait problème à la maison parce que leur « partenaire s'attendrait à ce qu'ils participent à la vie familiale » (R11) [TCO]. Pour R14, les membres de sa famille « préfèrent qu'il s'absente » parce qu'ils peuvent supporter cette absence, alors qu'ils ressentent de la confusion et de la colère quand il est en télétravail et n'est pas en mesure de « répondre à leurs besoins » [TCO]. En revanche, faisant remarquer que l'AD devrait être dissocié du travail, R5 a estimé que, si le militaire suivait des cours à domicile, « la vie familiale serait plus facile, qu'il s'agisse de la garde des enfants ou du cycle de travail du conjoint » [TCO] et que l'AD à temps plein pourrait alléger le fardeau de la garde des enfants, car lorsque le militaire part suivre un cours, le parent qui reste à la maison est réellement le seul à s'occuper des enfants (R10). Contrairement aux parents qui restent à la maison, les militaires ont souligné qu'ils subissent de la pression parce qu'ils manquent « des événements » (R16) [TCO] et des « tranches de vie » (R1) [TCO] et se retrouvent souvent avec « un nombre d'heures et une concentration limités » (R5) à consacrer à leurs familles pendant leur absence.

## Apprentissage à distance

L'AD est la deuxième catégorie qui a été mise en évidence; elle se concentre sur les expériences individuelles en matière d'AD et sur la conviction que l'AD servira dans l'avenir. La catégorie inclut trois codes : *réseautage et socialisation*, *confiance en l'AD* et *conception de l'instruction*. Bien que certains participants aient discuté des avantages perçus de l'instruction en personne et à distance, la plupart d'entre eux ont insisté sur les raisons pour lesquelles l'instruction en personne est préférable ou pour lesquelles l'AD est inefficace. R8 a indiqué que l'AD « rend difficiles la planification, la coordination et le travail d'équipe » [TCO], et R15 pense que l'instruction en personne « fournit un meilleur système de rétroaction puisqu'on est en contact direct avec les instructeurs » [TCO]. R13 a souligné l'importance



Dans le cadre du Programme de commandement et d'état major interarmées (PCEMI) du Collège des Forces canadiennes (CFC), des visites d'apprentissage par l'expérience (VAE) sont organisées pour tous les éléments des Forces armées canadiennes à la garnison Petawawa, le 30 mars 2022.

Cpl Melissa Gloude, technicienne en imagerie, Forces armées canadiennes

de rencontrer des membres d'autres organisations parce qu'ils « ajoutent une grande valeur à l'expérience » et que l'apprentissage en personne permet aux participants de voir ce que « les autres unités font de différent [...] et cela enrichit nos connaissances et nos expériences » [TCO].

L'opinion des participants est répartie à parts égales entre ceux qui ont exprimé des points de vue positifs sur le recours à l'AD et ceux qui pensaient que l'AD réduirait la qualité de l'apprentissage ou nuirait à leur situation familiale. R18 était optimiste et pensait que l'AD pouvait réduire la charge de travail tout en améliorant la qualité de la vie familiale, mais était pessimiste quant à la mise en œuvre concrète de l'AD. R5 estimait que la technologie et la méthode d'instruction pouvaient se prêter à la « mise en œuvre efficace de l'AD » [TCO]. Parmi ceux qui ont associé l'AD à des résultats positifs, certains étaient catégoriques sur le fait que toutes les compétences ne peuvent pas être enseignées au moyen de l'AD, par exemple la formation pratique. R3 a suggéré que les expériences négatives de nombreux participants tenaient à l'impression d'une « coupure entre le cours et le travail » [TCO]. R1 a poursuivi sur la même lancée et a décrit les didacticiels comme des outils de type « cliquez jusqu'à la fin » contenant des informations désuètes.

## Qualité de vie

La qualité de vie est la dernière catégorie qui est ressortie de l'analyse des données. Cette catégorie est axée sur la manière dont l'instruction militaire, l'AD vécu et l'AD éventuel affectent les militaires et leurs familles. Elle inclut deux codes : *tempo personnel* et *bien-être*. La plupart des participants pensent qu'un tempo personnel élevé a des effets négatifs sur eux et leurs familles. Certains ont remarqué que le fait de suivre des cours militaires améliorerait en fait le tempo par rapport à l'emploi dans l'unité dans la mesure où « il

n'y a pas de tâches, les heures sont fixées et respectées [...], le seul inconvénient étant de ne pas être à la maison » (R18) [TCO]. Même si R3 ne croit pas que l'AD constitue une option viable pour les cours professionnels, il a déclaré qu'il « détesterait un peu moins sa vie » [TCO] s'il s'absentait moins longtemps de chez lui. R13 reconnaît que « le fait d'être loin de chez soi pendant des périodes plus courtes améliorerait la qualité de vie » [TCO].

En outre, R8 a répété une croyance commune : réduire la durée de l'absence ne réduira pas « la charge de travail dans l'unité d'appartenance » [TCO]. En revanche, P1 a décrit un environnement de travail positif où son statut de stagiaire en AD à temps plein est respecté, mais il a fait remarquer que les circonstances variaient et que ses pairs « étaient poussés par la chaîne de commandement à faire d'autres choses » [TCO]. Ce sentiment qui revient souvent montre à quel point la chaîne de commandement influence l'expérience de l'AD.

Selon R10, l'AD à temps plein « améliorerait la situation » [TCO] à la maison, y compris la qualité de vie en général. Il ajoute que la période passée à la maison pendant la pandémie de COVID-19 a eu des effets positifs. Il s'agissait de « la plus longue période de [sa] carrière » [TCO] passée à la maison et « la qualité de la vie familiale en a été grandement améliorée » [TCO]. Toutefois, R11 a contredit ce point de vue en soulignant le décalage que les familles peuvent ressentir entre ce qu'elles voient (le militaire à la maison) et ce que le militaire est chargé de faire (son travail). R15 est du même avis et a indiqué que le télétravail « permettrait de passer plus de temps avec la famille les soirs et fins de semaine, [mais] ajouterait du stress au travail pendant la semaine » [TCO].

## Analyse

Cette étude visait à découvrir les effets d'un plus grand recours à l'AD dans l'II de l'Artillerie sur la qualité de vie des militaires et de leurs familles. Ci-après, je présente une synthèse des constatations en fonction des trois catégories qui ont été définies.

### **Relations avec la famille et le ou la partenaire**

Cette catégorie, qui se fonde sur un grand nombre de commentaires et d'observations sur les effets de l'instruction militaire sur les militaires et leurs familles, inclut les trois codes suivants : *absence*, *pression du ou de la partenaire* et *présence parentale*. Comme en témoignent les commentaires des participants, l'absence contribue directement à la pression du ou de la partenaire et à la présence parentale. Bien que la présente étude vise à mettre l'accent sur les absences liées à l'II, les participants ont élargi la discussion dans leurs réponses aux questions ouvertes et ont englobé divers motifs. Il est devenu évident que l'absence du foyer, quel que soit le motif, est source de stress et de conflits dans la famille. Leurs commentaires corroborent les conclusions d'études antérieures qui établissent un lien négatif entre les absences prolongées et la qualité de vie familiale<sup>21</sup> et le maintien des effectifs des FAC<sup>22</sup>. Les absences sont

inévitables et prennent de nombreuses formes dans la profession militaire, notamment l'II et les déploiements opérationnels. L'II offre la possibilité d'accroître le recours à l'AD, ce qui pourrait avoir des effets positifs sur le tempo personnel des militaires en réduisant la durée des absences.

Les participants estiment que l'instruction militaire est un facteur qui augmente leur tempo personnel. Ils n'ont pas hésité à reconnaître que l'II, conjuguée à l'instruction collective et aux tâches supplémentaires, contribue à l'impression d'être constamment loin de leur famille. Les expériences individuelles varient, mais les participants ont généralement parlé d'une augmentation du stress familial en raison des responsabilités accrues assumées par leur partenaire. Par contre, le militaire qui s'absente de son unité d'appartenance voit la plupart du temps une réduction de son tempo personnel. Les absences entraînent généralement des changements dans les responsabilités familiales, qui ne sont plus partagées mais qui incombent désormais au partenaire resté au foyer.

Les militaires, conscients de l'augmentation des responsabilités pour leur partenaire lorsqu'ils s'absentent pour suivre de l'instruction, reconnaissent les avantages et les inconvénients de l'instruction en personne. La séparation géographique entre la famille et l'établissement d'instruction permet aux militaires de se concentrer sans distraction. Cependant, ils considèrent toujours la séparation de manière négative parce que les exigences et le stress qui pèsent sur leur famille augmentent. Ils soulignent qu'ils ne sont pas en mesure de s'acquitter des obligations habituelles, mais que l'augmentation du stress est souvent le résultat de circonstances imprévues. En général, le fait de passer plus de temps à la maison avec sa famille est perçu de manière positive, ce qui se traduit par une meilleure qualité de vie. Cette observation correspond à ce que Jones a désigné comme le deuxième facteur de satisfaction le plus important en ce qui concerne l'AD donné par les FAC, à savoir la possibilité de rester à la maison avec sa famille<sup>23</sup>.

Si les participants ont mis en évidence les effets négatifs de l'instruction loin de leurs familles, ils n'ont pas tous la même opinion sur la question de savoir si l'AD à temps plein serait une expérience positive. Certains pensent que l'AD à temps plein augmenterait les conflits à la maison puisque leur partenaire aurait du mal à comprendre qu'ils sont à la fois présents et indisponibles. Les participants pensent que leur présence à la maison pourrait améliorer leur qualité de vie en leur permettant de passer plus de temps avec leur famille, mais leur principale préoccupation reste de savoir dans quelle mesure leur chaîne de commandement respecterait leur statut de stagiaire en AD. Leur préoccupation fait écho aux conclusions de Thorne<sup>24</sup> et de Jones<sup>25</sup>, qui ont constaté que le potentiel d'amélioration de la qualité de vie est souvent contrebalancé par une charge de travail supplémentaire.

## Apprentissage à distance

Cette catégorie inclut trois codes, *réseautage et socialisation*, *conception de l'instruction* et *confiance en l'AD*, lesquels se concentrent sur les expériences et opinions des participants concernant un recours accru à l'AD à temps plein. Cette catégorie, par rapport aux deux autres, présente le débat le plus polarisé, très peu de participants ayant adopté un point de vue neutre. Contrairement aux niveaux élevés de satisfaction à l'égard de l'AD constatés par Jones<sup>26</sup>, bon nombre de participants à la présente étude ont décrit de manière négative leurs expériences en matière d'AD. Cette différence peut toutefois s'expliquer par la taille réduite de l'échantillon et par les types de cours suivis. Jones a interrogé des militaires dans l'ensemble des FAC (n=368), alors que la présente étude porte sur une seule branche, l'Artillerie, au sein d'un seul élément des FAC, l'Armée canadienne. Compte tenu de la taille de l'échantillon, Jones s'est également intéressé à des formes plus officielles d'AD, notamment des cours à temps plein. Bien que certains participants à la présente étude aient suivi des cours similaires, leurs expériences se résument souvent à des cours asynchrones donnés sur le Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD<sup>27</sup>).

Je n'ai pas expressément cité le cadre de la communauté d'apprentissage de Garrison et al.<sup>28</sup> dans les questionnaires et entretiens, mais les discussions relatives à l'AD étaient en grande partie axées sur les trois composantes suivantes : (1) la présence sociale, (2) la présence cognitive et (3) la présence pédagogique. Par conséquent, dans cette section, j'utilise le cadre de la communauté d'apprentissage pour analyser les réponses relatives à l'AD et je le présente comme un cadre possible pour l'AD des FAC.

La présence sociale fait référence à « la capacité des participants de s'identifier à la communauté (par exemple, le programme d'études), de communiquer avec intention dans un environnement de confiance et de tisser des liens interpersonnels en faisant ressortir leur personnalité<sup>29</sup> » [TCO]. Lorsqu'ils évoquent leurs expériences en matière d'AD, de nombreux participants soulignent que l'instruction en personne permet d'interagir avec des pairs et d'établir des réseaux professionnels. Contrairement aux expériences en matière d'AD, qui sont souvent vécues de manière isolée, l'instruction en personne donne l'occasion de tirer parti de l'expérience de leurs pairs et de comprendre comment les organisations font les choses différemment. En fin de compte, les participants notent que le manque d'interaction avec les pairs ne leur permet pas d'accroître leurs connaissances ou expériences. Ils préfèrent donc l'instruction en résidence, qui leur permet d'interagir directement avec leurs pairs. Ce sentiment s'aligne sur celui observé par Jones, qui a constaté que la raison la plus citée pour préférer l'apprentissage en classe était l'interaction avec les pairs<sup>30</sup>. Il convient de noter que, bien que les participants à la présente étude aient une expérience limitée au-delà de l'AD conçu pour être donné individuellement, leurs perceptions de l'AD à temps plein correspondent aux expériences de l'échantillon de Jones.



De jeunes officiers des forces de défense guyanaises travaillent sur leurs ordinateurs lors d'un cours à Georgetown, au Guyana, dans le cadre de l'exercice TRADEWINDS, le 22 juillet 2023.

Cplc Geneviève Lapointe, Caméra de combat des Forces canadiennes, Forces armées canadiennes

Toujours conformément au cadre de la communauté d'apprentissage, la présence cognitive se définit simplement comme « la dynamique d'une expérience d'apprentissage valable<sup>31</sup> » [TCO]. En ce qui concerne la conception de l'instruction, les commentaires de la majorité des participants portaient sur ce qui devait et ce qui ne devait pas être enseigné au moyen de l'AD. En fait, de nombreux participants ont insisté pour que certaines tâches ne soient pas enseignées à distance, estimant que l'instruction dite théorique se prête plus à l'AD que l'instruction qui pourrait être classée comme appliquée ou pratique.

Les FAC font preuve d'une grande méfiance à l'égard de la qualité et de la mise en œuvre de l'AD. Dans l'ensemble des questionnaires et des entretiens, des commentaires négatifs ont été formulés à l'égard de l'AD en termes de qualité et d'utilité. Ces commentaires peuvent s'expliquer en grande partie par le fait que l'AD est suivi sur le RAD. La crainte de ne pas recevoir le même niveau de formation a été identifiée par les participants et soulignée par Thorne, qui a constaté que certains participants estimaient que les programmes d'AD étaient considérés comme des programmes subalternes par rapport à leurs équivalents à temps plein. De même, Jones a identifié la qualité du matériel de cours et de la technologie d'AD comme un facteur d'insatisfaction<sup>32</sup>.

La présence pédagogique se compose de la conception des cours, de l'animation des activités d'apprentissage et de l'orientation pédagogique. L'importance de chaque composante est difficile à évaluer, car le contexte de l'instruction et la dynamique des stagiaires sont des facteurs déterminants<sup>33</sup>. Quand ils comparent les aspects positifs de l'instruction en personne et de l'AD, les participants estiment que la disponibilité de l'instructeur peut être nettement moindre dans le cas de l'AD. En outre, ils estiment que l'interaction en personne permet une meilleure rétroaction et constitue potentiellement le seul moyen viable pour les instructeurs de repérer les stagiaires en difficulté. Les participants à l'étude de Jones ont le

même sentiment : l'interaction avec l'instructeur, après l'interaction avec les pairs, est la raison la plus citée pour préférer l'environnement de la salle de classe.

Les participants sont également divisés sur la question de savoir si un recours accru à l'AD améliorerait leur qualité de vie. Ceux qui s'y opposent décrivent souvent la différence entre le souhait et la réalité. Le souhait est exprimé par une vision optimiste qui établit une séparation nette entre le travail et l'instruction, et ce, quelle que soit la situation géographique. Dans cette situation, la plupart des participants pensent que l'AD à temps plein améliorerait leur qualité de vie en réduisant le nombre de jours d'absence. Certes tel est le souhait, mais beaucoup pensent que ce n'est pas réaliste et voient d'un œil plus pessimiste la mise en œuvre de l'AD à temps plein sur la base de leurs expériences en matière d'AD à temps partiel. Cette conviction s'aligne sur les conclusions de Jones, qui souligne l'importance du soutien de la chaîne de commandement pendant la mise en œuvre de l'AD et la satisfaction globale à l'égard de l'AD. Jones a déterminé que le soutien de la chaîne de commandement était un facteur important dans la satisfaction globale à l'égard de l'AD. De même, Thorne a constaté des incohérences dans la manière dont les militaires étaient traités en ce qui concerne le temps (ou le peu de temps) qui leur était accordé pendant leurs heures de travail pour se concentrer sur l'AD à temps partiel<sup>34</sup>.

### **Qualité de vie**

Cette catégorie inclut deux codes, *tempo personnel* et *bien-être*, et présente les opinions des participants sur l'AD à temps plein et les effets de l'AD à temps plein sur les militaires et leurs familles. En général, les participants sont peu convaincus qu'il puisse y avoir une rupture véritable entre le travail et l'AD à temps plein sans séparation géographique.

Il semble que la suggestion d'accroître le recours à l'AD pour réduire le temps passé à l'extérieur soit une solution viable. Toutefois, les participants expriment des sentiments mitigés et donnent un point de vue nuancé sur le sujet. Les facteurs de stress associés à l'absence peuvent être remplacés par les conflits créés par le télétravail. Tout comme les participants craignent que leur chaîne de commandement ne reconnaisse pas que l'AD à temps plein se compare à de l'instruction en personne, les participants pensent que leurs familles peuvent être animées d'un sentiment similaire. La séparation géographique ou physique entre le travail, le foyer et l'établissement d'instruction semble fournir des limites naturelles faciles à comprendre pour les familles et la chaîne de commandement. Le fait que les militaires participent à l'AD depuis leur domicile résout potentiellement un problème, les absences liées à l'instruction, tout en créant un autre, les conflits familiaux.

### **Recommandations**

Un plus grand recours à l'AD dans le système d'Il peut avoir des effets positifs sur la qualité de vie des militaires et de leurs familles. Bien que chaque catégorie aborde un sujet différent, les participants

continuent d'exprimer deux sentiments, à savoir : (1) l'acceptation de l'AD à temps plein au domicile en tant que lieu d'emploi légitime; (2) la qualité et la mise en œuvre de l'AD à temps plein comme méthode d'instruction. Les paragraphes suivants présentent chaque sentiment et formulent des recommandations visant à atténuer les préoccupations exprimées par les participants.

### **Acceptation de l'apprentissage à distance à temps plein**

Les participants ont souvent le sentiment qu'il n'est pas possible de séparer le travail et l'AD à temps plein. Ce sentiment tient généralement à leurs expériences en matière d'AD à temps partiel et à la manière dont leurs unités respectives leur ont permis d'équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée. Un plus grand recours à l'AD dans le système d'Il pourrait se traduire par une réduction des absences du foyer et améliorer ainsi la qualité de la vie familiale. À première vue, ce sentiment correspond aux études antérieures<sup>35</sup> et semble indiquer une réponse positive à la question de mon étude. Cependant, de nombreux participants ont indiqué que pour leur employeur et leur famille, l'AD ne constitue pas un travail parce qu'il se déroule à la maison. Ce problème a deux volets. Premièrement, la manière dont est perçu l'AD au sein des FAC doit évoluer pour que la qualité de l'AD à temps plein et la manière dont l'AD à temps plein est perçu correspondent à l'instruction en personne. Le fait qu'il n'y ait pas de séparation géographique entre le militaire et l'établissement d'instruction ne doit pas empêcher la séparation entre le militaire et son unité. Les participants en ont beaucoup parlé. Contrairement à l'AD à temps partiel, où les expériences varient considérablement<sup>36</sup>, l'AD à temps plein doit s'accompagner de directives et d'orientations du commandement portant précisément sur la séparation entre une unité et ses membres, d'une manière comparable à l'instruction en personne offerte à l'heure actuelle.

De nombreux mécanismes existent au sein des FAC pour modifier la façon dont l'AD est perçu et vécu par leurs membres. Toutefois, il est beaucoup plus difficile d'influer sur la sphère familiale et cette influence est potentiellement hors de portée des FAC. Il est possible que le passage de l'instruction en personne à l'AD à temps plein, peu importe la durée, ait des conséquences inattendues et des effets négatifs sur la vie familiale des militaires. L'AD à temps plein, qui vise à améliorer la qualité de la vie familiale, ne risque-t-elle pas d'aggraver la situation? Habituellement, le membre des FAC participe à l'AD à temps plein à partir de son domicile. Cependant, peu de participants à l'étude ont vécu cette expérience en général et aucun en dehors de la pandémie de COVID-19. Les participants ont décrit leurs conditions de vie familiale comme étant peu propices au travail ou à l'apprentissage et ont fait état de l'augmentation du stress qui en découle. Bien que le retour à la normale après la pandémie puisse améliorer les choses et réduire le nombre de personnes à la maison pendant la journée, il faut s'attendre à ce qu'il y ait un certain nombre de militaires dont la vie à la maison n'est pas adaptée à la réussite de

l'AD à temps plein pour diverses raisons. Si les FAC ne peuvent pas imposer à leurs membres ce qu'elles considèrent comme un environnement de travail à domicile acceptable, elles peuvent s'efforcer de leur fournir un autre environnement de travail, séparé de leur lieu de travail habituel, qui soit plus propice à la participation à l'AD à temps plein. En plus de réduire les facteurs de stress familiaux potentiels, cette solution permet de continuer à réduire le temps global que le militaire passe loin de sa famille.

### **Qualité de l'instruction**

En tant que méthode d'instruction, l'AD à temps plein correctement conçu et mis en œuvre pourrait avoir des effets positifs sur la qualité de vie des militaires et de leurs familles en réduisant le temps que les militaires s'absentent de la maison pour participer à des cours d'II. Cependant, se contenter de transférer le mécanisme de prestation sans tirer parti des possibilités de l'AD risque de reproduire les mêmes problèmes et plaintes que les participants ont associés au RAD. La mise en œuvre de l'AD comme méthode d'instruction devrait tenir compte à la fois des études actuelles, des limites technologiques des FAC et de l'opinion des participants sur la matière qui convient le mieux. Les participants ont passé en revue des cours d'II et ont estimé que la plupart des cours théoriques pouvaient être enseignés à distance, mais avec une mise en garde concernant la présence et la disponibilité de l'instructeur.

Contrairement aux cours théoriques, l'instruction pratique, qui se rattache souvent aux simulations et aux exercices pratiques, ne se prête pas à l'AD compte tenu de la technologie et des ressources existantes. De plus, les participants ne veulent pas apprendre de manière asynchrone et isolée, ce qui est associé négativement aux expériences précédentes de l'utilisation du RAD. Les participants veulent une communauté et la possibilité d'interagir et d'apprendre à la fois de leurs instructeurs et de leurs pairs. Par conséquent, un plus grand recours à l'AD est une solution viable, mais il faut le mettre en œuvre et le concevoir de manière à exploiter les avantages qu'il présente et non se contenter de donner des cours magistraux à distance.

### **Limites et orientation des prochaines études**

La présente étude est limitée par la taille de son échantillon et par le fait qu'elle porte sur un groupe professionnel précis au sein du système d'II de l'Armée canadienne. Il est également important de noter qu'elle s'est déroulée au milieu d'une pandémie où la situation familiale des participants était probablement différente de la situation normale avant ou après la pandémie. Ainsi, les résultats de l'étude ne peuvent être transférés au sein des FAC ou de l'Armée canadienne et doivent être considérés à la lumière de la réalité vécue à l'époque. De plus, les participants avaient des expériences variées en matière d'AD au sein des FAC, ce qui peut avoir influencé leur opinion sur l'applicabilité de l'AD dans l'II. Cette variable n'a pas été contrôlée et l'examen de la qualité et du type d'expériences individuelles dépassait la portée de cette étude.

La littérature traitant de l'instruction et de l'éducation au sein des FAC dans leur ensemble est limitée et rare en ce qui concerne

l'AD. La présente étude vient enrichir ce corpus, mais des travaux supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre les effets d'un plus grand recours à l'AD sur les militaires et leurs familles. Pour ce faire, les deux recommandations suivantes portent sur la portée et le champ d'application de l'étude.

Un plus grand recours à l'AD à temps plein dans le système d'II de l'Armée canadienne permettrait de réduire le temps que les militaires passent loin de leurs familles pour suivre des cours. S'il est probable que cette réduction de la fréquence et de la durée des absences ait des effets positifs sur la qualité de vie des militaires et de leurs familles, il n'est pas exclu que ce ne soit pas le cas, et des études supplémentaires sont nécessaires pour évaluer correctement les avantages et les inconvénients. En particulier, le champ d'application des études devrait englober non seulement les militaires, mais aussi leurs familles. Un champ d'application élargi devrait permettre d'explorer les effets de l'AD à temps plein sur les familles des militaires afin de comprendre dans quelle mesure l'instruction crée des facteurs de stress. À la suite de la pandémie de COVID-19, les FAC ont été contraintes de transférer un certain nombre de programmes de leadership supérieur, tant pour les officiers que pour les militaires du rang supérieurs, à un mode d'enseignement à distance à temps plein. Les comparaisons directes entre les programmes supérieurs dispensés de manière synchrone, tels que le Programme de commandement et d'état-major interarmées (PCEMI) ou le Programme avancé en leadership (PAL), dans le cadre duquel le RAD n'est pas utilisé comme logiciel de gestion de l'apprentissage, et le recours à l'AD dans l'II de niveau inférieur peuvent s'avérer difficiles en raison de la portée et de l'objectif des cours. Toutefois, il est utile de comprendre comment l'AD a affecté la qualité de vie des militaires.

En raison du grade de la plupart des participants, les expériences en matière d'AD dans les FAC en dehors du RAD étaient limitées et la majorité des réponses sont donc basées sur les interactions au sein de ce système<sup>37</sup>. Ainsi, les commentaires sur le recours à l'AD à l'avenir sont principalement façonnés par leurs expériences, avec des cours obligatoires asynchrones du RAD suivis de manière isolée (par exemple, le cours sur la sécurité générale ou le cours de gestion des dépenses). Si la critique du RAD dépasse le cadre de l'étude présentée dans cet article, l'examen de son efficacité en tant que moyen d'enseignement mérite d'être approfondi. Cela est d'autant plus important que les FAC s'appuient de plus en plus sur le RAD pour donner l'instruction à l'échelle de l'institution et que des données anecdotiques font état de problèmes liés aussi bien à la qualité qu'à l'applicabilité.

Au-delà du champ d'application, l'échelle de cette étude est réduite en termes de participation globale et de domaine d'intérêt. Les prochaines études devraient porter sur un plus grand échantillon et explorer différents systèmes de formation tout en tenant compte des expériences des membres des FAC et de la manière dont elles peuvent influencer les conceptions de l'II en général et de l'AD en particulier.

## Conclusion

La qualité de vie des militaires est affectée par le temps qu'ils passent loin de leurs familles. Une grande partie de ce temps est consacrée à suivre des cours militaires dans le cadre du système d'II. Cette étude a permis d'examiner comment un recours accru à l'AD au sein du système d'II de l'Armée canadienne peut affecter la qualité de vie des militaires et de leurs familles. Il en ressort qu'un recours accru à l'AD à temps plein pourrait avoir des effets positifs sur la qualité de vie des militaires et de leurs familles. Cependant, les expériences vécues en matière d'AD à temps partiel et les impressions relatives à l'AD à temps plein ne sont pas entièrement positives. Les participants ont souvent le sentiment que la séparation entre le travail et l'AD à temps plein n'est pas possible. Avant la mise en œuvre de l'AD à temps plein, il est nécessaire de se pencher sur les idées et les attitudes à l'égard de l'AD ainsi que sur les démarches de

l'institution et les méthodes d'instruction utilisées pour mettre en œuvre l'AD. L'AD n'est pas nouveau au sein des FAC, mais la pandémie de COVID-19 a poussé diverses organisations à passer de l'instruction en personne à l'AD.

Un recours accru à l'AD au sein de l'II devrait avoir des effets positifs sur la qualité de vie en réduisant la fréquence et la durée des absences. Il est intéressant de noter que les participants à l'étude ont donné un point de vue nuancé et ont indiqué que l'AD à temps plein pouvait entraîner une hausse du stress à la maison. Les conséquences imprévues doivent donc être prises en compte avant de mettre en œuvre l'AD comme méthode d'instruction à temps plein. Tandis que l'on s'interroge sur la voie à suivre, cette étude soulève des questions sur la manière dont le recours accru à l'AD pourrait affecter les militaires et leurs familles, et ces questions méritent d'être approfondies.



## Notes

- 1 K. Sundom, *Impact of military life on families and single Canadian Forces members: Current state of knowledge and research gaps*, rapport n° TM 2012-008, ministère de la Défense nationale, 2012.
- 2 J. Laplante et I. Goldenberg, « Retention and attrition of military personnel: The role of family and perception of family support », dans S. Dursun, S. Urban et W. H. Dean (sous la dir. de), *The homefront: Family well-being and military readiness*, Ottawa, Canadian Defence Academy Press, 2018, p. 19-34.
- 3 Ministère de la Défense nationale, *Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes (SIIEFC) – Glossaire*, volume 1(1), publication no A-P9-050-000/PT-Z01, ministère de la Défense nationale, 1999b, p. 15.
- 4 F. L. Thériault, K. Gabler et K. Naicker, *Sondage sur la santé et le style de vie du personnel des Forces armées canadiennes – 2013-2014 – rapport de la Force régulière*, B.A. Strauss and J. Whitehead (sous la dir. de), ministère de la Défense nationale, 2016.
- 5 Sundom, *Impact of military life*.
- 6 Laplante et Goldenberg, « Retention and attrition of military personnel ».
- 7 H. Blamey, A. Phillips, D.C. Hess et N.T. Fear, « The impact of parental military service on child well-being », *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 5, suppl. 2, 2019, p. 29-69, consulté à 10.3138/jmvfh.2019-0014.
- 8 A.J. Barrett et D.E. Green, « Le système d'instruction et d'éducation individuelle des forces canadiennes est plus que mûr pour un changement », *Revue militaire canadienne*, 9(1), 2009, p. 98-99.
- 9 J. Maillé et L. Baillargeon, « Une doctrine de l'instruction individuelle et de l'éducation », *Revue militaire canadienne*, 16(4), 2016, p. 68-71.
- 10 B. Railer, P. Hoddinott et J. Barr, « Promise à un bel avenir : l'Académie canadienne de la Défense se renouvelle et planifie son essor », *Revue militaire canadienne*, 14(2), 2014, p. 70-73.
- 11 G. Scoppio et L. Tregunna, *Mapping the pedagogical landscape in the 21st century: Trends in higher education, the role of technology, and implications for Canada's military*, ministère de la Défense nationale, 2015.
- 12 K. Jones, « Satisfaction of Canadian Armed Forces Regular Force members with their DL Expériences », dissertation de doctorat, Athabasca University, 2020, consulté à <http://hdl.handle.net/10791/313>.
- 13 B. Thorne, « Révéler les véritables répercussions de l'éducation à distance (et les mesures qui devraient être prises) », *La Revue de l'ARC*, été 2015, 4(3), 2011, consulté à <https://www.canada.ca/fr/force-aerienne/organisation/rapports-publications/revue-aviation-royale-canadienne/2015-vol4-no3-07-reveler-les-veritables-repercussions-de-leducation-a-distance-b.html>.
- 14 R.K. Yin, *Case study research: Design and methods*, 4<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, 2009.
- 15 Les cours ont été donnés en personne et les cours qui ont pris fin entre mars et août 2020 n'ont pas été inclus.
- 16 J.W. Creswell et C.N. Poth, *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, 2018.
- 17 Jones, « Satisfaction of Canadian Armed Forces Regular Force members ».
- 18 Ce qui inclut la charge de travail, la durée de l'absence et la fréquence des déploiements. J. Dunn, K. Ford et S. Flemming, *PERSTEMPO and HDDS: Service provider interview and focus group findings*, rapport n° TM 2006-04, ministère de la Défense nationale, 2006.
- 19 V. Elliott, « Thinking about the coding process in qualitative data analysis », *The Qualitative Report*, 23(11), 2018, p. 2850-2861, consulté à <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3560>.
- 20 Les femmes représentent 13,5 % des effectifs de la Force régulière et de la Réserve de l'Armée canadienne. Ministère de la Défense nationale, « Statistics of women in the Canadian Armed Forces », 2020, consulté à <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/femmes-dans-les-forces/statistiques.html>.
- 21 Sundom, *Impact of military life*.
- 22 J. Laplante et I. Goldenberg, « Retention and attrition of military personnel ».
- 23 Jones, « Satisfaction of Canadian Armed Forces Regular Force members ».
- 24 Thorne, « Exposing the true cost of distance education ».
- 25 *Ibid.*
- 26 *Ibid.*
- 27 Le RAD est un système de gestion de l'apprentissage à distance au ministère de la Défense nationale et dans les FAC. Ministère de la Défense nationale, Réseau d'apprentissage à distance (RAD), 2014, consulté à <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/perfectionnement-professionnel/reseau-apprentissage-defense.html>.
- 28 D.R. Garrison, T. Anderson et W. Archer, « The first decade of the community of inquiry framework: A retrospective », *Internet and Higher Education*, 13(1), 2010, p. 5-9.
- 29 *Ibid.*
- 30 Jones, « Satisfaction of Canadian Armed Forces Regular Force members ».
- 31 Garrison et al., « The first decade of the community of inquiry framework », p. 6.
- 32 Jones, « Satisfaction of Canadian Armed Forces Regular Force members ».
- 33 Garrison et al., « The first decade of the community of inquiry framework ».
- 34 Thorne, « Exposing the true cost of distance education ».
- 35 Thériault et al., *Health and Lifestyle Information Survey*.
- 36 Thorne, « Exposing the true cost of distance education ».
- 37 Voir Jones (2020) pour une étude approfondie de la satisfaction des militaires à l'égard de l'AD donné par les FAC, notamment le PCEMI et le PAL.



Le président du Comité militaire de l'OTAN, l'amiral Rob Bauer, présente un exposé à un groupe d'étudiants au Collège des Forces canadiennes de Toronto, en Ontario, le 16 novembre 2022.

Caporal Justin Dreimanis, Affaires publiques du Quartier général de la 4<sup>e</sup> Division du Canada

## Quelques réflexions personnelles sur l'instruction au Collège des Forces canadiennes durant la pandémie de COVID-19

### ADAM CHAPNICK

*Adam Chapnick est directeur adjoint des études au Collège des Forces canadiennes et professeur au Département des études de la défense du Collège militaire royal du Canada. Il remercie le lieutenant-colonel Anthony Robb et M. Paul Mitchell, Ph. D., pour leurs commentaires sur une version précédente du présent article.*

Je rédige le présent texte alors que le Collège des Forces canadiennes (CFC) a commencé à planifier son retour à l'instruction et à l'apprentissage entièrement en présentiel dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées (PCEMI) ainsi que du Programme de sécurité nationale (PSN) à partir de l'année scolaire 2023-2024.

Dans la mesure où le déroulement de l'instruction en ligne et en mode hybride pendant presque trois ans et demi s'est

avéré difficile pour toutes les personnes concernées, je pense que la pandémie aura permis au CFC de devenir un établissement

d'études militaires professionnelles plus fort et souple, et je suis certain que cette expérience a fait de moi un meilleur professeur!

Voici trois raisons qui expliquent cette évolution :

## 1. Progrès dans la pédagogie et le soutien à l'apprentissage

Même si nous ne l'aurions pas tous admis, avant la pandémie, l'approche du CFC en matière de nouvelles technologies de communication sombrait dans le laxisme.

Nous utilisons de manière peu efficace un système désuet de gestion de l'apprentissage et enseignions essentiellement de la même façon en 2020 qu'à mon arrivée au Collège en 2006.

La pandémie a apporté au moins trois changements importants.

### ***Le Centre d'information spécialisée***

D'abord, cette expérience a permis de renforcer la relation entre le corps professoral, les stagiaires et le personnel du Centre d'information spécialisée (CIS). Étant donné que les stagiaires ne pouvaient pas se rendre au CIS à leur guise, nous avons dû intégrer le Centre et ses ressources numériques de renommée internationale au programme de manière plus délibérée. Cette approche a permis de consolider les liens entre le personnel du CIS et les stagiaires. Ces liens, qui se sont maintenus au fil des ans, ont mené à une meilleure utilisation des ressources du CIS et à la mise en place de programmes plus cohérents dans l'ensemble.

Grâce en partie à la pandémie, le CIS a finalement été en mesure de prendre la place qui lui revient comme partenaire à part entière dans le cadre du processus d'instruction et d'apprentissage du Collège, et celui-ci a fait la transition vers une approche de la recherche universitaire axée sur le numérique.

### ***La classe inversée***

Le CFC a adopté la méthode de la classe inversée par accident<sup>2</sup>. En 2020, alors que nous transformions notre programme d'études afin de l'offrir en ligne, le Collège a déclaré que l'ensemble de l'apprentissage en mode synchrone devait avoir lieu dans un créneau quotidien de cinq heures (pour répondre aux besoins des stagiaires situés dans les nombreux fuseaux horaires du Canada). Afin de maximiser la participation des stagiaires pendant ce créneau, beaucoup d'entre nous ont choisi d'enregistrer nos exposés magistraux à l'avance et d'utiliser les périodes d'apprentissage synchrone pour mener des périodes de questions et réponses en direct et des séances de discussion collectives en direct. Un système de gestion de l'apprentissage grandement amélioré permettait aux stagiaires de soumettre des questions au professeur à l'avance, mais il était également possible de les poser spontanément. En prime, en

tirant profit du mandat lié au bilinguisme du Collège, nous avons été en mesure de faire traduire les exposés préenregistrés.

La combinaison des préenregistrements et de la traduction a changé la donne. Certains stagiaires francophones (dont des officiers étrangers) pouvaient enfin écouter la majeure partie de nos exposés dans leur langue maternelle. D'autres ont choisi d'écouter les exposés dans la langue d'origine, mais ont tiré profit de la possibilité d'arrêter et de démarrer les enregistrements ainsi que de revenir à des idées qui n'étaient pas claires à la première écoute. D'autres encore ont téléchargé les exposés pour les écouter comme des balados en voiture ou au gymnase. La possibilité de poser des questions à l'avance a permis à certains des stagiaires les plus réfléchis d'organiser leurs idées et de prendre le temps de s'assurer que leurs questions étaient bien formulées.

À l'automne 2021, quand j'ai eu brièvement l'occasion de reprendre les cours en personne dans le cadre du PSN, j'ai continué d'employer la méthode de la classe inversée, simplement parce que c'était plus logique d'un point de vue pédagogique. Mes exposés sont maintenant bilingues, et considérablement plus accessibles. Assurément, les préenregistrements nécessitent plus de travail de ma part (surtout au début), mais en valent vraiment la peine. À l'avenir, je continuerai d'utiliser cette méthode dans la mesure du possible, tout comme le feront certains de mes collègues.

### ***Les salles pour petits groupes***

Même si les discussions en petits groupes ont toujours fait partie intégrante du programme du CFC, les instructeurs hésitaient souvent à diviser encore davantage les cohortes individuelles participant aux séminaires. En effet, en raison de l'aménagement physique du Collège – c.-à-d. le manque d'espace disponible pour les petits groupes à proximité des salles de classe principales – il était difficile de se séparer en petits groupes puis de se réunir tous ensemble de manière particulièrement rapide.

Les applications de téléconférence virtuelle comme Zoom et MS Teams nous ont libérés de notre dépendance à la géographie physique. En appuyant sur un bouton, on pouvait facilement établir des petits groupes, et les membres du corps professoral pouvaient passer d'un groupe à l'autre. Réunir l'ensemble des participants par la suite était tout aussi simple.

L'expérience des salles pour petits groupes a suscité un changement permanent dans notre manière de mener des discussions lors des visites d'apprentissage expérientiel du PSN.

Avant la pandémie, la cohorte de plus de 30 personnes se réunissait à la fin de la journée pour réfléchir aux apprentissages réalisés. Le succès des salles de discussions en petits groupes a inspiré la cohorte de 2020-2021 à demander que ces séances de

réflexion initiales se fassent en petits groupes, pour permettre à toutes les personnes de s'exprimer et de se faire entendre.

Nous avons maintenant institutionnalisé ce processus, et depuis, les travaux écrits de réflexion sont nettement plus solides.

## 2. Clarification du rôle et de la valeur de l'apprentissage informel au sein de notre programme

Le CFC a longtemps fait la promotion de l'importance de l'apprentissage informel dans le cadre de l'expérience offerte. Les membres du PCEMI et du PSN sont envoyés à Toronto et y passent dix mois afin de rester loin de l'animation d'Ottawa. Ils mangent et font de l'exercice ensemble, et participent à des activités hors-programme afin de tisser les types de liens sociaux et de relations à long terme qui leur seront utiles tout au long de leur carrière.

Des membres du corps professoral et de l'état-major de la Défense ainsi que des mentors d'expérience sont disponibles pour des rencontres planifiées ou imprévues au courant de la journée, tout comme des membres du CIS. Il est possible d'avoir des conversations personnelles et de prendre des repas avec des invités distingués, tant militaires que civils. De plus, le fait de se trouver dans la ville la plus multiculturelle du Canada permet aux membres des FAC et aux officiers étrangers d'acquérir une connaissance précieuse d'un élément unique du tissu social canadien.

La perte tangible de ces occasions en raison de la pandémie a confirmé la proposition de valeur traditionnelle du Collège. Quand il est question d'études militaires professionnelles, du niveau intermédiaire au niveau supérieur, la combinaison de l'apprentissage formel et de rencontres informelles en personne, qu'elles soient organisées ou imprévues, présente des avantages clairs et irremplaçables. Transformer nos programmes de base compromettrait leur efficacité à court et à long terme sur le plan pédagogique, social et professionnel.

Cependant, notre expérience pendant la pandémie a montré que l'apprentissage informel diffère au sein d'un groupe d'environ 30 personnes (PSN) et d'un groupe de 100 personnes (PCEMI). Les liens interpersonnels se tissent plus rapidement au sein du plus petit groupe. Par conséquent, il est possible d'intégrer des périodes supplémentaires « à la maison » dans le calendrier du PSN et de permettre aux stagiaires de passer davantage de temps avec leur famille sans nuire à leur expérience globale. Cette façon de faire est judicieuse dans un contexte où, en général, plus de la moitié des stagiaires du programme retournent à Ottawa presque toutes les fins de semaine.



Des membres des Forces armées canadiennes en déploiement au sein de la Roto 10 de l'opération UNIFIER participent à la conception du cours à l'intention des spécialistes des systèmes d'instruction, à Stare, en Ukraine, le 12 novembre 2020.

Avr Melissa Gloude, technicienne en imagerie des Forces armées canadiennes

Nous avons donc entamé une refonte du PSN en gardant en tête les questions suivantes : « Quels éléments du programme doivent préférablement avoir lieu en personne? » et « Y en a-t-il qui pourraient être offerts virtuellement sans compromettre les occasions nécessaires d'apprentissage informel? » Jusqu'à présent, nous avons déterminé qu'il est mieux d'offrir la majeure partie du programme à Toronto, mais que les cours pourraient se dérouler à distance pendant certaines périodes au cours de chaque rotation.

## 3. Amélioration de la coopération civilo-militaire

On a observé au cours des dernières années une amélioration marquée des relations civilo-militaires au Collège. À mon arrivée, il y a plus de 15 ans, on m'avait prévenu qu'un fossé considérable existait entre les autorités de commandement et le petit corps professoral. Bien que l'augmentation de la taille de ce dernier et une plus grande humilité de la part des deux camps aient progressivement converti cette relation en un véritable partenariat, l'arrivée de la pandémie de COVID-19 s'est soldée par des améliorations sans précédent.

L'attitude positive des membres du personnel militaire était motivante. Leur capacité à maîtriser les nouvelles technologies et à coordonner le renouvellement du programme du CFC a été une source d'inspiration, et leur engagement envers le travail acharné était contagieux. L'état-major militaire a fait ressortir le meilleur du corps professoral et, ensemble (avec nos homologues tout aussi engagés du CIS), nous avons réagi de notre mieux à une situation exceptionnellement difficile.

Si l'on ajoute à cela la résilience incroyable dont ont fait preuve les stagiaires, je ne peux pas imaginer que, après les trois dernières années, mes collègues éprouvent autre chose que le plus profond respect pour le travail de nos pairs militaires.

## Conclusion : le travail n'est pas terminé

Il serait dommage que les progrès réalisés au cours des trois dernières années et demie fassent place à la complaisance à notre retour à l'apprentissage en personne.

À mon avis, il reste encore un travail considérable à faire afin de maximiser l'expérience des stagiaires. Les défis auxquels se sont heurtés les instructeurs militaires du PCEMI lors de l'évaluation professionnelle des stagiaires pendant que nos activités se déroulaient exclusivement en ligne m'ont amené à me demander si nous leur avons donné les moyens de réussir en tant que mentors. Bien que nous ayons fait de grands pas dans l'adaptation de notre programme

d'études afin de tirer profit des avancées technologiques en matière d'instruction et d'apprentissage, je suis persuadé qu'il reste encore des progrès à faire. Je perçois chez mes collègues universitaires des signes d'épuisement professionnel qui seront longs à surmonter et nécessiteront de l'empathie. Comme presque toutes les institutions des FAC, le CFC se voit accorder des ressources toujours insuffisantes compte tenu de l'audace de ses ambitions sur les plans professionnel et de l'instruction. De plus, en raison de l'évolution rapide de l'environnement de sécurité internationale, notre programme d'études fera l'objet de changements continus. Néanmoins, je reste convaincu qu'à la suite des trois dernières années et demie, nous sommes bien placés pour servir adéquatement les FAC et la population canadienne à l'avenir.

Winston Churchill a déjà dit qu'il ne faut jamais « gaspiller les occasions que présente une bonne crise ». Il me semble que, face à une éprouvante pandémie mondiale, les membres du CFC aient pris ce conseil à cœur.



---

## Notes

1 Il semblerait que mon expérience ne soit pas unique au milieu militaire professionnel. Voir Beckie Supiano, « A pandemic silver lining? More people are talking about teaching », *The Chronicle of Higher Education*, 2 juin 2021, à l'adresse : <https://www.chronicle.com/article/a-pandemic-silver-lining-more-people-are-talking-about-teaching>.

2 Le sommaire suivant est tiré d'Adam Chapnick, « The Flipped Classroom Revisited: Reflections on a Transformation from Skepticism to Advocacy », *The Teaching – Learning Blog* [de la Société historique du Canada], 2 novembre 2021, à l'adresse suivante : <https://cha-shc.ca/news/the-flipped-classroom-revisited-reflections-on-a-transformation-from-skepticism-to-advocacy-2021-11-02>.



La soldate Dariane Ross Volland, membre de la communauté de Pessamit et participante au programme Carcajou 2023, rit à une blague dans le secteur d'entraînement de la Base de soutien de la 2<sup>e</sup> Division du Canada Valcartier, au Québec, le 8 août 2023.

Caporal Sébastien Lauzier-Labarre, Service d'imagerie Valcartier

## Déceler dans les discussions des leaders militaires les forces de caractère qui déterminent la résilience

**MEAGHAN WILKIN, PH.D., RÉMI PARÉ-BEAUCHEMIN & LOBNA CHÉRIFF, PH.D.**

*M<sup>me</sup> Meaghan M. Wilkin, Ph.D., est professeure adjointe au département de psychologie militaire et de leadership du Collège militaire royal du Canada. Membre expérimentée de l'équipe de Résilience Plus, M<sup>me</sup> Wilkin met l'accent sur la recherche et sur l'éducation. En 2021, sous les directives de M<sup>me</sup> Wilkin, les responsables du programme Résilience Plus ont lancé le balado Résilience Plus. Ses recherches sont axées sur les effets du stress à long terme, la façon dont le stress affecte le cerveau et la façon dont les liens sociaux peuvent permettre d'éviter ou d'atténuer ces effets et favoriser la résilience.*

*M. Rémi Paré-Beauchemin, MSc, Ps Ed, vient tout juste d'obtenir une maîtrise en psychoéducation à l'Université de Sherbrooke. Son mémoire de maîtrise portait sur les facteurs de stress liés à l'école et les facteurs d'apaisement au moyen de l'approche photovoix. M. Paré-Beauchemin entreprend un doctorat en éducation afin de mettre sur pied et d'évaluer une intervention visant à développer la « véritable nature » des étudiants post-secondaires afin de favoriser leur sens de la vie, leur résilience, leur bien-être, leur santé mentale et leur persévérance en matière d'études. La résilience est l'une de ses passions, d'où son intérêt à faire partie de l'équipe du balado Résilience Plus.*

*M<sup>me</sup> Lobna Chérif, Ph.D., CAPP, CRT, PPCC, MBSP, est la fondatrice et la directrice du programme Résilience Plus au Collège militaire royal, où elle occupe les fonctions de professeure agrégée au département de psychologie militaire et de leadership. Elle est également titulaire de la chaire en résilience. Les recherches de M<sup>me</sup> Chérif portent actuellement sur les forces de caractère, la pleine conscience, la résilience et la réalisation, de même que la façon de mettre en pratique ces connaissances pour accroître le bien-être et le rendement.*

## Parlons de résilience

**Au cours des 60 dernières années, divers domaines de recherche (p. ex. les sciences biologiques, les sciences psychologiques, le génie, la reprise des activités après une catastrophe, etc.) et différentes industries (p. ex. médicale, militaire, gouvernementale, etc.) utilisent davantage le terme « résilience » et font plus de recherches sur le sujet (Buzzanell et Houston, 2018; Folke, 2016; Hermann et al., 2011; Houston et Buzzanell, 2018; Manyena, 2006; Rutter, 1993). Sans surprise, l'usage dans les différents domaines a entraîné une pléthore de définitions du terme « résilience ». Par exemple, dans le domaine du génie mécanique, la résilience correspond à la façon dont un système ou une structure peut résister et s'adapter aux changements de l'environnement (Altherr et al., 2018). En ce qui concerne les êtres humains, au niveau individuel ou au niveau du groupe, la psychologie définit la résilience comme la capacité de « rebondir » après une situation difficile (Buzzanell, 2010). Cependant, certains chercheurs affirment que la résilience humaine n'est pas une caractéristique qu'une personne possède ou non, mais plutôt un trait dynamique qui est développé, maintenu et renforcé par des situations difficiles (Buzzanell, 2010). Ils soutiennent également que dans de tels cas, une personne ne se contente pas de « rebondir », mais qu'elle « remonte la pente » et que son rendement peut s'accroître grandement. Ce concept est appelé « antifragilité » (Talib, 2012). Cette capacité de rebondir ou possiblement de s'épanouir dans des situations difficiles est accrue par le recours aux vertus et aux forces de caractère de chacun (Niemiec, 2019).**

La résilience et l'antifragilité sont nécessaires dans des milieux où les exigences de l'emploi ou les défis auxquels est confronté le personnel sont élevés, dynamiques et complexes, ce qui caractérisent souvent la fonction publique (Franken, 2019; Franken, Plimmer et Malinen, 2020), y compris le service militaire (Bartone, 2006). Partout dans le monde, de nombreuses forces militaires disposent de programmes d'instruction pratique axés sur la résilience (p. ex. le programme En route vers la préparation mentale [RVPM] des Forces armées canadiennes, Bailey, 2015; Fikretoglu et al., 2019; l'instruction sur la résilience mentale [Mental Resilience Training] de l'infanterie britannique, Precious et Lindsay, 2018; le programme BattleSMART des forces de défense australiennes, Cohn, Hodson, et Crane, 2010). Cependant, les membres du personnel peuvent également acquérir des connaissances sur la résilience de façon peut-être plus subtile en écoutant leurs supérieurs en discuter. Notre équipe s'intéresse particulièrement aux occurrences où les leaders font mention, que ce soit directement ou indirectement, des forces de caractère lorsqu'ils discutent de la résilience dans un contexte informel. Les leaders utilisent-ils des termes associés aux forces de caractère lorsqu'ils décrivent leur propre expérience de la résilience? À notre connaissance, aucune étude n'a examiné cette possibilité jusqu'à maintenant. Par conséquent, pour comprendre de quelle façon les leaders militaires parlent de la résilience, nous avons d'abord écouté divers épisodes du balado Résilience Plus qui présentaient des leaders militaires en service actif ou récemment à la retraite (c.-à-d. des invités

possédant au minimum le grade de lieutenant-colonel). Pour chaque épisode, nous avons évalué le message global sur la résilience et déterminé si celui-ci correspondait à une vertu ou à une force de caractère identifiable comme il est indiqué ci-dessous.

## Les termes liés à la résilience utilisés dans le balado Résilience Plus

Le balado Résilience Plus s'inscrit dans différentes initiatives (c.-à-d. la recherche, l'instruction, l'éducation, le mentorat et l'encadrement) offertes au Collège militaire royal et au Collège militaire royal de Saint-Jean. L'objectif de ce projet en cours consiste à offrir aux élèves-officiers/élèves-officières et aux aspirants/aspirantes de marine l'occasion de discuter de la résilience avec des gens qui en ont fait l'expérience et qui en font preuve dans leur vie personnelle et/ou professionnelle. En plus de cet objectif principal, le deuxième objectif du balado est d'offrir à un auditoire élargi (c.-à-d. le corps professoral, le personnel et les étudiants) des expériences de résilience racontées par les personnes qui les ont vécues. Au cours des séances de balado, on demandait directement aux invités d'expliquer la signification de la résilience et de quelle façon ceux-ci en faisaient preuve. Tous les épisodes du balado contenaient des questions universelles (posées à tous les invités) et des questions propres à chaque invité (posées seulement à un invité en particulier), ce qui, par défaut, a donné lieu à des entrevues semi-structurées sur la

résilience. Dans le cadre du balado, on a fait appel à une gamme d'intervenants, tant des militaires que des civils. Cependant, comme nous nous intéressons aux termes utilisés par les leaders militaires pour parler de résilience, nous nous sommes limités aux épisodes qui, au moment de l'enregistrement, présentaient un ou une membre supérieure des Forces armées canadiennes en service actif ou récemment retraité (c.-à-d. dans les deux ans précédant l'enregistrement).

Chaque épisode qui satisfaisait à ces critères faisait l'objet d'une évaluation pour déterminer si on y mentionnait une force de caractère (ou vertu) particulière, comme le précisent Peterson et Seligman (2004). En bref, les 24 forces de caractère (y compris l'appréciation de la beauté et de l'excellence, la bravoure, la créativité, la curiosité, l'équité, le pardon, la gratitude, l'honnêteté, l'espoir, l'humilité, l'humour, le jugement, la gentillesse, le leadership, l'amour, le désir d'apprendre, la persévérance, la perspective, la prudence, la maîtrise de soi, l'intelligence sociale, l'esprit d'équipe et l'enthousiasme) sont regroupées en groupes familiaux de ressemblances selon 6 vertus principales (la sagesse regroupe la créativité, la curiosité, le jugement, le désir d'apprendre, la perspective; le courage comprend la bravoure, l'honnêteté, la persévérance, l'enthousiasme; l'humanité englobe la gentillesse, l'amour, l'intelligence sociale; la justice compte l'équité, le leadership, l'esprit d'équipe; la tempérance regroupe le pardon, l'humilité, la prudence et la maîtrise de soi; et la transcendance comprend l'appréciation de la beauté et de l'excellence, la gratitude, l'espoir et l'humour). Pour de plus amples renseignements, consulter l'adresse <https://viacharacter.org/character-strengths#> ainsi que Macfarlane, 2019, Peterson et Seligman (2004), Ruch et al., (2021), et Seligman (2011). Ces forces de caractère, que nous possédons tous et toutes, contribuent à notre capacité à vivre une gamme complète d'expériences (c.-à-d. positives, neutres ou négatives) et nous permettent de nous épanouir (Macfarlane, 2019; Niemiec, 2019). Par conséquent, un deuxième objectif de l'évaluation en cours visait à noter les forces de caractère (le cas échéant) auxquelles avaient recours les leaders militaires au cours de leurs discussions sur la résilience. Bien entendu, cela a constitué un aspect subtil et indirect, car en aucun temps, on a demandé aux invités du balado de souligner une force de caractère. De plus, les forces de caractère n'ont été identifiées hors ligne qu'après les entrevues semi-structurées.

Deux auditeurs indépendants ont évalué dix enregistrements du balado en anglais. Après avoir écouté l'ensemble de l'épisode, les auditeurs ont sélectionné la force de caractère la plus évidente abordée par le présentateur. Les deux auditeurs ont ensuite comparé la force de caractère déterminée, et seuls les choix identiques étaient examinés davantage (les auditeurs ont expliqué pourquoi ils avaient choisi cette force de caractère et quels renseignements tirés de l'épisode ont guidé leur choix). Selon ce processus, on a déterminé que dix forces de caractère faisaient partie intégrante de la description de la résilience par les leaders militaires dans le cadre du balado. Ces dix forces de caractère sont décrites de façon plus détaillée

ci-dessous. Présentées en ordre alphabétique, elles ne reflètent pas le degré d'importance ou d'utilisation dans les épisodes du balado.

## Les forces de caractère présentées dans les épisodes du balado Résilience Plus

**Bravoure.** Cette force est souvent décrite comme l'antithèse de la peur (Rachman, 1990) et est manifeste lorsqu'une personne surmonte ses peurs et l'échec. Selon Gruber (2011), il s'agit d'un processus cognitif qui permet de modifier un système stable dans l'intention d'obtenir des résultats positifs (p. 274). Il s'agit de notre comportement face à des situations qui suscitent la peur ou, dans une moindre mesure, l'hésitation, et qui se manifeste généralement en cas d'issue incertaine, ce qui nous oblige à faire preuve de courage, de créativité et de souplesse (Jordan, 2005). Les forces émotionnelles, comme la bravoure, s'avèrent particulièrement importantes pour le développement de la résilience, car elles fournissent aux individus les moyens nécessaires pour faire face à l'adversité (Martinez-Marti et Ruchs 2017; Ruchs et al., 2010). Sans surprise, il existe une forte corrélation entre les caractéristiques émotionnelles, en particulier la bravoure, et la résilience (Martinez-Marti et Ruch, 2017).

**Créativité.** Comme la bravoure, la créativité est considérée comme un processus cognitif qui se manifeste lorsque nous avons besoin d'une pensée divergente (Torrance, 1995) afin de prendre de la distance par rapport au stress (Csikzentmihalyi, 1996), et lorsque nous nous adaptons pour résoudre des problèmes (Kirton, 1994). Malheureusement, la plupart des recherches sur la résilience n'estiment pas que la créativité est un facteur influent (Metzl et Morrell, 2008). À notre connaissance, la créativité et son rôle pour favoriser la résilience, en particulier au sein des populations militaires, demeurent un domaine sous-représenté dans la recherche sur la résilience.

**Gratitude.** La gratitude a été conceptualisée de nombreuses façons. De façon générale, elle se définit comme l'expérience liée au fait d'observer les émotions, les expériences et les résultats positifs de la vie quotidienne et d'en être reconnaissant (Rashid et Seligman, 2018; Oduntan et al., 2022). On l'appelle parfois la « gratitude dispositionnelle ». Dans les populations militaires, la manifestation de la gratitude dispositionnelle entraîne un effet « dose-réponse » sur les conséquences psychosociales telles que l'anxiété (p. ex. trouble de stress post-traumatique, phobie sociale), les troubles de l'humeur (p. ex. trouble dépressif majeur), la consommation/l'abus d'alcool/de drogue (p. ex. nicotine) et les idées suicidaires (Isaacs et al., 2017; McGuire et al., 2021; McGuire et al., 2022). En effet, les niveaux élevés de gratitude entraînent de faibles niveaux de conséquences psychosociales (une gratitude modérée entraîne des conséquences modérées; un faible niveau de gratitude entraîne les conséquences psychosociales les plus négatives).

**Espoir.** Cette force de caractère est considérée comme l'un des termes fondamentaux utilisés dans la description de la psychologie positive (Seligman, Steen, Park et Peterson, 2005). Sa définition : état motivationnel positif qui survient lorsqu'une énergie accrue orientée vers un objectif (c.-à-d. le mandat) interagit avec un comportement orienté vers l'objectif (c.-à-d. une voie ou un chemin à suivre pour atteindre les objectifs; Snyder, Irving et Anderson, 1991). Selon Snyder et ses collègues (Cheavans et al., 2006; Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder et Adams, 2000; Snyder, Rand et Ritschel, 2006), les gens adoptent tant les objectifs d'approche (ce que nous voulons réaliser, p. ex. améliorer notre santé) et les objectifs d'évitement (éviter un revers, p. ex. les obstacles à l'amélioration de notre santé). Il n'est donc pas surprenant de constater qu'un niveau élevé d'espoir est associé à la motivation d'adopter activement un comportement qui nous incite à obtenir ce que nous voulons. Au contraire, un faible niveau d'espoir est simplement associé à l'évitement de résultats négatifs (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder et Adams, 2000; Snyder, Rand et Ritschel, 2006). Ainsi, lorsque l'espoir devient un outil, nous développons (tant mentalement que physiquement) activement et non passivement notre résilience. Fait intéressant, favoriser l'espoir peut s'avérer utile lorsque les militaires passent à la vie civile, où d'importants ajustements – parfois difficiles – à la vie quotidienne sont nécessaires (p. ex. Umucu et al., 2022).

**Gentillesse.** La gentillesse est un multiplicateur d'avantages. Lorsqu'elle se manifeste, la gentillesse vise l'amélioration potentielle d'autres personnes, nous récoltons également les fruits de cette force de caractère (Curry et al., 2018). Le recours à la gentillesse pour favoriser la résilience personnelle et collective signifie que nous reconnaissons la dignité d'autrui et que nous manifestons des émotions comme l'empathie pour leur bien-être en même temps que le nôtre. Il n'est pas étonnant que cette force de caractère soit considérée comme un comportement prosocial et nécessaire dans les groupes fonctionnels (p. ex. salles de classe, bureaux, déploiements, etc.). De plus, la manifestation de la gentillesse peut réduire l'expression des objectifs d'évitement (Trew et Alden, 2015), lesquels ont été susmentionnés dans la section concernant l'espoir. Fait intéressant, toutefois, il n'est pas toujours nécessaire d'effectuer un acte de gentillesse, car plusieurs recherches indiquent que le simple fait de se souvenir d'un acte de gentillesse (manifesté ou dont on fait l'objet) peut accroître le bien-être (Aknin, Dunn et Norton, 2012; Ko et al., 2021; Otake, Shimai, Tanaka-Matsumi, Otsui et Fredrickson, 2006). Cependant, la gentillesse n'est pas un sujet couramment examiné dans les domaines du leadership et de la recherche militaire; par conséquent, il s'agit d'une piste potentielle d'exploration future.

**Désir d'apprendre.** Cette force de caractère est caractérisée par une différence individuelle générale et une prédisposition universelle (Renninger et al., 2004). Plus particulièrement, le désir d'apprendre décrit la façon dont une personne traite une nouvelle information (c.-à-d. si elle l'aborde ouvertement, en étant prête à absorber le plus de connaissances possibles, ou si elle se sert de

l'évitement et se montre inquiète lorsque de nouvelles connaissances sont disponibles). La recherche suggère qu'une personne voulant éprouver le désir d'apprendre doit sentir (ou s'attendre à sentir) un certain sentiment de compétence et d'efficacité lié au processus d'apprentissage. Cela signifie que cette personne doit notamment avoir l'impression de maîtriser un ensemble de compétences ainsi que le sentiment de combler les lacunes de ses connaissances. Cependant, le paradoxe réside dans le fait que l'apprentissage, par définition, comprend également des occasions d'échec, p. ex. lorsque l'information que nous pensions exacte s'avère fautive, ou que nous réalisons que notre cheminement actuel ne nous conviendra pas à long terme (Sansone et Morgan, 1992). En fait, plusieurs courants scientifiques empiriques ont démontré que le désir d'apprendre est l'une des forces de caractère nécessaires à l'épanouissement post-traumatique (Niemi, 2012; Peterson et Seligman, 2003; Peterson et al., 2008; Tedeschi et Calhoun, 1995).

**Persévérance.** Cette force de caractère est définie comme le fait de poursuivre une tâche quels que soient les obstacles qui peuvent survenir durant son exécution. On peut également parler de ténacité, de cran et de constance. La persévérance dépend d'autres facteurs tels que l'espoir, la créativité, l'éthique liée à l'apprentissage/au travail, l'atteinte d'objectifs et le souci du travail bien fait, mais elle ne dépend pas de facteurs tels que l'intelligence (Duckworth et al., 2007). Le lien entre la persévérance et la résilience peut sembler évident, mais il est également soutenu par la recherche empirique dans une gamme de domaines. Par exemple, une recherche sur les candidats de la United States Military Academy, à West Point, a montré que le maintien à l'effectif des élèves-officiers de la première à la deuxième année (la période la plus difficile/rigoureuse) était plus élevé chez les élèves-officiers qui avaient « beaucoup de cran » (Duckworth et al., 2007). En outre, le rythme élevé des opérations militaires exige que les effectifs soient prêts sur le plan opérationnel à composer avec des environnements stressants et qu'ils maintiennent un rendement physique et mental optimal pendant de longues périodes. Ainsi, il n'est pas surprenant que la persévérance ait été relevée plusieurs fois par les leaders militaires dans le balado.

**Perspective.** Lorsque nous avons une vue d'ensemble sans nous laisser envahir par les détails, nous mettons les choses en perspective. Bien que cette force ne soit pas liée non plus à l'intelligence, elle requiert la capacité de posséder et d'utiliser des connaissances et d'avoir recours à la pensée critique (Niemi, 2020). Il s'agit de l'une des forces de caractère qui peut contrer les effets négatifs du stress et d'un traumatisme (Park et Peterson, 2009), qui font partie intégrante du service militaire (p. ex. Easterbrook et al., 2022; Straud et al., 2019). De plus, la mise en perspective, dans ses diverses formes (p. ex. sociale, morale), est nécessaire au développement de l'altruisme, ou de la volonté d'aider les autres (Underwood et Moore, 1982). Bien que, dans le balado, les leaders aient considéré la perspective comme importante, elle ne semble pas constituer une compétence aisément enseignée. Cela prend du temps avant de

développer naturellement le sens de la perspective, et cette qualité doit être mise en pratique (Eyal, Steffel, et Epley, 2018) au fil du temps avant de pouvoir l'utiliser de façon efficace. Cela pourrait constituer une possibilité de recherche sur la résilience et d'instruction militaire.

**Prudence.** La prudence est un autre thème important qui concerne la résilience. Bien que certains la considèrent comme inappropriée et contraire à la résilience (p. ex. Littleton et al., 2007; Mushonga, Rashid et Anderson, 2020), cette force de caractère constitue une technique d'auto-préservation qui peut protéger une personne d'un danger ou d'un stress futur (LaMotte et al., 2016). De façon plus générale, nous faisons preuve de prudence lorsque nous prenons nos décisions avec soin et que nous évitons les risques inutiles. La prudence est synonyme de sagesse ou de connaissances pratiques (Connelly et Connelly, 2013). En ce qui concerne le leadership militaire, cette compétence dépend de la « connaissance de la situation » (voir Launder et Perry, 2014; Marusich et al., 2016; Catherwood et al., 2012; Goodwin et al., 2018) et s'avère importante non seulement pour la résilience et la survie professionnelle/personnelle, mais aussi pour le bien-être de ses subordonnés (Knighton, 2004).

**Maîtrise de soi.** Enfin, la maîtrise de soi est une construction multidimensionnelle qui comprend tant les fonctions physiologiques de base (p. ex. la régulation des hormones du stress par le système nerveux sympathique) que les fonctions cognitives complexes (p. ex. examiner/évaluer la réaction appropriée aux stimuli; Bandura 2001; Gestsdóttir et al., 2014; McClelland et al. 2015). Ainsi, la maîtrise de soi est liée à l'ensemble de la capacité d'une personne à s'adapter (c.-à-d. modifier ses émotions, ses pensées, ses comportements et sa physiologie; McClelland et al., 2018) et fait partie intégrante de la fonctionnalité des Forces armées canadiennes. Par exemple, Weltman et ses collègues (2014) se sont intéressés à l'utilité d'une application sur un système d'entraînement à la résilience au stress à l'intention des policiers et des officiers militaires. Leur recherche a révélé que

les programmes d'entraînement qui comprennent l'acquisition de compétences liées à la maîtrise de soi permettent d'accroître le bien-être psychologique chez les policiers et les militaires (Weltman et al., 2014).

## Pourquoi écouter des récits sur la résilience/le pouvoir de la narration

Les milieux de travail où les leaders militaires font eux-mêmes preuve de résilience sont souvent plus productifs et sains dans l'ensemble (p. ex. Ihme et Sundstom 2020; McHugh, 2013). Les leaders peuvent notamment faire preuve de résilience en abordant le sujet ouvertement. Grâce à cette forme de communication et à l'utilisation de récits, on peut simplifier des concepts complexes (Suzuki et al., 2018) et accroître notre compréhension globale d'un sujet. De plus, le fait d'écouter un collègue/supérieur discuter d'un sujet permet d'établir un lien plus vrai entre le narrateur et l'auditoire (Suzuki et al., 2018). Par conséquent, l'écoute des épisodes du balado Résilience Plus présentés par des leaders des Forces armées canadiennes dans lesquels on aborde le sujet de la résilience peut accroître la compréhension globale de ce concept. De plus, l'auditoire acquiert des connaissances et des outils relatifs à la résilience en écoutant d'autres raconter les moyens qu'ils ont utilisés dans des situations semblables. Ces connaissances peuvent s'avérer particulièrement utiles pour déterminer les occasions efficaces et durables de développer la résilience. Il s'agit également d'un moyen accessible pour les leaders de transmettre de l'information à un groupe plus vaste que leur équipe directe, ce qui permet d'avoir une plus grande incidence sur le développement de la résilience dans l'ensemble. Cependant, alors que nous continuons d'écouter les récits de résilience dans le cadre du balado Résilience, nous reconnaissons le besoin d'une analyse thématique qualitative plus précise du contenu. Ce type d'analyse exhaustive permettra de préciser de quelle façon les leaders font l'expérience de la résilience et comment ceux-ci transmettent ces connaissances personnalisées à leurs équipes et aux plus jeunes membres des Forces armées canadiennes.

**RMC** Revue militaire canadienne



Le lieutenant-colonel Luc-Frédéric Gilbert, commandant de la FOI-U, prend la parole lors d'une cérémonie de remise de diplômes à l'université de la Force aérienne de Kharkiv, le 29 octobre 2021, à Kharkiv, en Ukraine.

Sergent Alexandre Paquin, Forces armées canadiennes

## Références

- Aknin, L. B., Dunn, E. W., & Norton, M. I. « Happiness runs in a circular motion: Evidence for a positive feedback loop between prosocial spending and happiness », *Journal of happiness studies*, 13(2), 347-355, 2012, DOI : 10.1007/s10902-011-9267-5.
- Altherr, L. C., Brötz, N., Dietrich, I., Gally, T., Geßner, F., Kloberdanz, H., Leise, P., Pelz, P. F., Schlemmer, P. & Schmitt, A. « Resilience in mechanical engineering – A concept for controlling uncertainty during design, production and usage phase of load-carrying structures », *Applied Mechanics and Materials*, vol. 885, p. 187-198, 2018, doi :10.4028/www.scientific.net/AMM.885.187.
- Bailey, S. « The Canadian Forces Health Services Road to Mental Readiness Programme », *Medical Corps Int Forum*, 2015, tiré de l'adresse suivante : <https://military-medicine.com/article/3150-canadian-forces-health-services.html>.
- Baker Jr, G. H. *Preparing military leaders: A narrative inquiry exploring how senior enlisted leaders understand their learning as they transition from a technical role to a more strategic leader rôle*, 2015, Northeastern University.
- Bandura, A. « Social cognitive theory: An agentic perspective », *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26, 2001, DOI : 10.1146/annurev.psych.52.1.1.
- Bartone, P. T. « Resilience under military operational stress: can leaders influence hardiness? », *Military psychology*, 18(sup1), S131-S148, 8, 2006, [https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_10).
- Buzzanell, P. M., & Houston, J. B. (2018). Communication and resilience: Multilevel applications and insights—A Journal of Applied Communication Research forum. *Journal of Applied Communication Research*, 46(1), 1-4. DOI: 10.1080/00909882.2017.1412086
- Buzzanell, P. M., & Houston, J. B. « Communication and resilience: Multilevel applications and insights—A Journal of Applied Communication Research forum », *Journal of Applied Communication Research*, 46(1), 1-4, 2018, DOI : 10.1080/00909882.2017.1412086.
- Catherwood, D., Edgar, G.K., Sallis, G., Medley, A., Brookes, D. *Fire alarm or false alarm?! Situation awareness and decision-making « bias » of firefighters in training exercises*, Int. J Emerg Serv 1(2),135-158, DOI : 10.1108/20470891211275920.
- Cheavens, J. S., Feldman, D. B., Woodward, J. T., & Snyder, C. R. « Hope in cognitive psychotherapies: On working with client strengths », *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 20(2), 135-145, 2006, DOI :10.1891/0889-83906780639844.
- Cohn, A., Hodson, S., & Crane, M. Resilience training in the Australian Defence Force. *InPsych*, 32 (2), Article, avril, 2010, DOI : <https://psychology.org.au/publications/inpsych/2010/april/cohn>.
- Connelly, F. M. & Connelly, G. C. « Curriculum policy guidelines: Context, structure and functions », dans A. Luke, A. Woods, & K. Weir, *Curriculum syllabus design and equity: A primer and model*, p. 54-73, 2013, New York, NY, Routledge.
- Csikszentmihalyi, M. *La créativité : psychologie de la découverte et de l'invention*, Robert Laffont, Paris, 2006.
- Curry, O. S., Rowland, L. A., Van Lissa, C. J., Zlotowitz, S., McAlaney, J., & Whitehouse, H. « Happy to help? A systematic review and meta-analysis of the effects of performing acts of kindness on the well-being of the actor », *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, 320-329, 2018, à l'adresse <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2018.02.014>.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. « Grit: perseverance and passion for long-term goals », *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101, 2007.
- Easterbrook, B., Brown, A., Millman, H., Van Blyderveen, S., Lanius, R., Heber, A., McKinnon, M. et O'Connor, C. « Recherche qualitative originale – Expérience en matière de santé mentale des militaires et des membres du personnel de la sécurité publique qui entreprennent un traitement : étude qualitative de leurs préoccupations, liées ou non à des traumatismes », *Promotion de la santé et prévention des maladies chroniques au Canada*, 42(6), 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.24095/hpc-dp.42.6.03f>.
- Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. « Perspective mistaking: Accurately understanding the mind of another requires getting perspective, not taking perspective », *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(4), 547-571, 2018, DOI : 10.1037/pspa0000115.
- Fikretoglu, D., Liu, A., Nazarov, A., & Blackler, K. « A group randomized control trial to test the efficacy of the Road to Mental Readiness (R2MR) program among Canadian military recruits », *BMC Psychiatry*, 19, article 326, 2019, DOI : 10.1186/s12888-019-2287-0.
- Folke, C. « Resilience (Republished) », *Ecology and Society*, 21(4), 1-30, 2016, DOI : <https://www.jstor.org/stable/26269991>.
- Franken, E. *Building people up: Leadership and employee resilience* [thèse de doctorat], Te Herenga Waka-Victoria University of Wellington, à l'adresse <https://doi.org/10.26686/wgtn.17142083.v1>.
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. « Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience », *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110, 2020, DOI : 10.1111/1467-8500.12396.
- Gestsdottir, S., von Suchodoletz, A., Wanless, S. B., Hubert, B., Guimard, P., Birgisdottir, F., ... et McClelland, M. « Early behavioral self-regulation, academic achievement, and gender: Longitudinal findings from France, Germany, and Iceland », *Applied Developmental Science*, 18(2), 90-109, 2014, à l'adresse <https://doi.org/10.1080/10888691.2014.894870>.
- Godwin H, Liversedge S, Kirkby J, Boardman M, Cornes K, Donnelly N, « The influence of experience upon information-sampling and decision-making behavior during risk assessment in military personnel », *Visual Cognition*, 23(4), 415-431, 2015, DOI : 10.1080/13506285.2015.1030488.
- Gruber, C. « The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue », *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 45(2), 272-279, 2011, DOI : 10.1007/s12124-011-9155-x.
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B., & Yuen, T. « What is resilience? », *La Revue canadienne de psychiatrie = The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258-265, DOI :10.1177/0706-74371105600504.
- Houston, J. B., & Buzzanell, P. M. « Communication and resilience: Concluding thoughts and key issues for future research », *Journal of Applied Communication Research*, 46(1), 26-27, 2018.
- Ihme, K. R., & Sundstrom, P. « The mindful shield: The effects of mindfulness training on resilience and leadership in military leaders », *Perspectives in Psychiatric Care*, 57(2), 675-688, 2021, DOI : 10.1111/ppc.12594.
- Isaacs, K., Mota, N. P., Tsai, J., Harpaz-Rotem, I., Cook, J. M., Kirwin, P. D., ... et Pietrzak, R. H. « Psychological resilience in US military veterans: A 2-year, nationally representative prospective cohort study », *Journal of Psychiatric Research*, 84, 301-309, 2017, à l'adresse <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpsychires.2016.10.017>.
- Jordan, J. V. « Relational resilience in girls », dans S. Goldstein & R. B. Brooks (dir. éd.), *Handbook of resilience in children*, p. 91-105, 2005, New York, New York, Springer.
- Knighton, A. L. *Idle threats: The limits of productivity in 19th-century America*, Université du Minnesota, 2004.
- LaMotte A. D., Taft C. T., Weatherill R. P. « Mistrust of others as a mediator of the relationship between trauma exposure and use of partner aggression », *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 8(4), 535-540, 2016, DOI : 10.1037/tra0000157.
- Lauder D, Perry C. *A study identifying factors influencing decision making in dynamic emergencies like urban fire and rescue settings*, International Journal of Emergency Services 3(2), 144-161, 2014, DOI : 10.1108/IJES-06-2013-0016.
- Littleton H., Horsley S., John S., Nelson D. V. « Trauma coping strategies and psychological distress: A meta-analysis », *Journal of Traumatic Stress*, 20(6), 977-988, 2007, DOI : 10.1002/jts.20276.
- Kirton, M. J. « A theory of cognitive style », 1994, dans M. J. Kirton (dir. éd.), *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem-solving*, p. 1-33, London, Routledge.
- Ko, K., Margolis, S., Revord, J., & Lyubomirsky, S. « Comparing the effects of performing and recalling acts of kindness », *The Journal of Positive Psychology*, 16(1), 73-81, 2021, DOI : 10.1080/17439760.2019.1663252.
- McClelland, M. M., John Geldhof, G., Cameron, C. E., & Wanless, S. B. « Development and self-regulation », *Handbook of child psychology and developmental science*, 1-43, 2015.
- McClelland, M., Geldhof, J., Morrison, F., Gestsdóttir, S., Cameron, C., Bowers, E., ... et Grammer, J. « Self-regulation », *Handbook of life course health development*, 275-298, 2018, DOI : 10.1007/978-3-319-47143-3\_12.
- McGuire, A. P., Fagan, J. G., Tsai, J., Merians, A. N., Nichter, B., Norman, S. B., ... et Pietrzak, R. H. « Dispositional gratitude predicts the development of psychopathology and suicidal behaviors: Results from a 7-year population-based study of US military veterans », *Journal of Psychiatric Research*, 149, 168-176, 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2022.02.028>.

39. McGuire, A. P., Fogle, B. M., Tsai, J., Southwick, S. M., & Pietrzak, R. H. « Dispositional gratitude and mental health in the U.S. veteran population: Results from the National Health and Resilience Veterans Study », *Journal of Psychiatric Research*, 135, 279-288, 2021, à l'adresse <https://doi.org/10.1016/j.jpsyichres.2021.01.020>.
40. McHugh G. *An Examination of the Influence of Culture, Climate and Leadership as Drivers of a Healthy Workplace*. [thèse de doctorat], Université de Northern British Columbia. ProQuest Dissertations & Theses Global, 2013.
41. Macfarlane, J. « Exploring how awareness of character strengths can benefit mental health nurses », *British Journal of Mental Health Nursing*, 8(3), 145-152, 2019, DOI : 10.12968/bjmh.2019.8.3.145.
42. Manyena, S. B. « The concept of resilience revisited », *Disasters*, 30(4), 434-450, 2006, DOI : 10.1111/j.0361-3666.2006.00331.x.
43. Martínez-Martí, M. L., & Ruch, W. « Character strengths predict resilience over and above positive affect, self-efficacy, optimism, social support, self-esteem, and life satisfaction », *The Journal of Positive Psychology*, 12(2), 110-119, 2017, DOI : 10.1080/17439760.2016.1163403.
44. Marusich LR, Bakdash JZ, Onal E, Yu MS, Schaffer J, O'Donovan J, Höllerer T, Buchler N, Gonzalez C. « Effects of information availability on command-and-control decision making: performance, trust, and situation awareness », *Hum Factors*, 58(2):301-321, 2016, DOI : 10.1177/0018720815619515.
45. Metzl, E. S., & Morrell, M. A. « The role of creativity in models of resilience: Theoretical exploration and practical applications », *Journal of Creativity in Mental Health*, 3(3), 303-318, 2008, DOI : 10.1080/15401380802385228.
46. Mushonga, D. R., Rasheem, S., & Anderson, D. « And still I rise: resilience factors contributing to posttraumatic growth in African American women », *Journal of Black Psychology*, 47(2-3), 151-176, 2021, à l'adresse <https://doi.org/10.1177/0095798420979805>.
47. Niemiec, R. M. « Mindful living: Character strengths interventions as pathways for the five mindfulness trainings », *International Journal of Wellbeing*, 2(1), 22-33, 2012, DOI : 10.5502/ijw.v2i1.2.
48. Niemiec, R. « Six functions of character strengths for thriving in times of adversity and opportunity: A theoretical perspective », *Applied Research in Quality of Life*, 15, 551-572, 2020, à l'adresse <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9692-2>.
49. Oduntan, A., Oyebo, O., Beltran, A. H., Fowles, J., Steeves, D., & Orji, R. « I let depression and anxiety drown me: identifying factors associated with resilience based on journaling using machine learning and thematic analysis », *IEEE Journal of Biomedical and Health Informatics*, 2022, DOI : 10.1109/JBHI.2022.3149862.
50. Otake, K., Shimai, S., Tanaka-Matsumi, J., Otsui, K., & Fredrickson, B. L. « Happy people become happier through kindness: A counting kindnesses intervention », *Journal of happiness studies*, 7(3), 361-375, 2006, DOI : 10.1007/s10902-005-3650-z.
51. Park, N., & Peterson, C. « Character strengths: Research and practice », *Journal of college and character*, 10(4), 1-10, 2009, DOI : 10.2202/1940-1639.1042.
52. Peterson, C., Park, N., Pole, N., D'Andrea, W., & Seligman, M. E. « Strengths of character and post-traumatic growth », *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of the International Society for Traumatic Stress Studies*, 21(2), 214-217, 2008, DOI : 10.1002/jts.20332.
53. Peterson, C., & Seligman, M. E. *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, Vol. 1, 2004, Oxford University Press.
54. Precious, D., & Lindsay, A. « Mental resilience training », *Journal of the Royal Army Medical Corp*, 2018, 1-3, 2018, DOI : 10.1136/jramc-2018-001047.
55. Rachman, S. J. *Fear and courage*, WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co, 1990.
56. Rashid, T., & Seligman, M. P. *Positive psychotherapy: Clinician manual*, Oxford University Press, 2018.
57. Renninger, K., Sansone, C., & Smith, J. L. *Love of Learning*, 2004, dans C. Peterson & M. E. P. Seligman (dir. éd.), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, p. 161-179, Oxford University Press.
58. Ruch, W., Gander, F., Wagner, L., & Giuliani, F. « The structure of character: On the relationships between character strengths and virtues », *The Journal of Positive Psychology*, 16(1), 116-128, 2021, DOI : 10.1080/17439760.2019.1689418.
59. Ruch, W., Proyer, R. T., Harzer, C., Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. « Values in action inventory of strengths (VIA-IS) », *Journal of Individual Differences*, 31, 138-149, 2010, DOI : 10.1027/1614-0001/a000022.
60. Rutter, M. Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14(8), 626-631, 1993, DOI : 10.1016/1054-139X(93)90196-V.
61. Sansone, C., et Morgan, C. « Intrinsic motivation and education: Competence in context », *Motivation and Emotion*, 16(3), 249-270, 1992, DOI : 10.1007/BF00991654
62. Seligman, M. *S'épanouir : pour un nouvel art du bonheur et du bien-être*, Belfond, Paris, 2013.
63. Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. « Positive psychology progress: empirical validation of interventions », *American Psychologist*, 60(5), 410-421, 2005, DOI : 10.1037/0003-066X.60.5.410.
64. Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L., & Adams III, V. H. « The roles of hopeful thinking in preventing problems and enhancing strengths », *Applied and Preventive Psychology*, 9(4), 249-269, 2000, à l'adresse [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(00\)80003-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(00)80003-7).
65. Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. « The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope », *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570-585, 1991, DOI : 10.1037/0022-3514.60.4.570.
66. Snyder, C. R., Rand, K. L., & Ritschel, L. A. « Hope Over Time », 2006, dans L. J. Sanna et E. C. Chang (dir. éd.), *Judgments over time: The interplay of thoughts, feelings, and behaviors*, p. 100-119, Oxford University Press. DOI:10.1093/acprof:oso/9780195177664.003.0007.
67. Snyder, C. R., Ritschel, L. A., Rand, K. L., et Berg, C. J. « Balancing psychological assessments: Including strengths and hope in client reports », *Journal of clinical psychology*, 62(1), 33-46, 2006, DOI : 10.1002/jclp.20198.
68. Straud, C. L., Siev, J., Messer, S., et Zalta, A. K. « Examining military population and trauma type as moderators of treatment outcome for first-line psychotherapies for PTSD: A meta-analysis », *Journal of Anxiety Disorders*, 67, article 102133, 2019, DOI : 10.1016/j.janxdis.2019.102133.
69. Suzuki, W. A., Feliú-Mójer, M. I., Hasson, U., Yehuda, R., & Zarate, J. M. « Dialogues: The science and power of storytelling », *Journal of Neuroscience*, 38(44), 9468-9470, 2018, DOI : 10.1523/JNEUROSCI.1942-18.2018.
70. Taleb, N. N. *Antifragile : Les bienfaits du désordre*, Les Belles lettres, 2013.
71. Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. *Trauma and transformation*, Sage, 1995.
72. Trew, J. L., & Alden, L. E. « Kindness reduces avoidance goals in socially anxious individuals », *Motivation and Emotion*, 39(6), 892-907, 2015, à l'adresse <https://doi.org.proxy.queensu.ca/10.1007/s11031-015-9499-5>.
73. Torrance, E. P. « Insights about creativity: Questioned, rejected, ridiculed, ignored », *Educational Psychology Review*, 7(3), 313-322, 1995, à l'adresse <https://www.jstor.org/stable/23359353>.
74. Umucu, E., Chan, F., Phillips, B., Tansey, T., Berven, N., & Hoyt, W. « Evaluating optimism, hope, resilience, coping flexibility, secure attachment, and PERMA as a well-being model for college life adjustment of student veterans: A hierarchical regression analysis », *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 1-17, 2017, DOI : 10.1177/0034355221127032.
75. Underwood, B., & Moore, B. « Perspective-taking and altruism », *Psychological Bulletin*, 91(1), 143-173, 1982, DOI : 10.1037/0033-2909.91.1.143.
76. Weltman, G., Lamon, J., Freedy, E., & Chartrand, D. « Police department personnel stress resilience training: an institutional case study », *Global Advances in Health and Medicine*, 3(2), 72-79, 2014, DOI : 10.7453/gahmj.2014.015.



(À l'avant) Le caporal Aaron Adkin et sa fiancée Katherine Lackey s'embrassent pour la première fois depuis le retour du caporal au Canada.

Cplc Shilo Adamson

## À quand la *mindfulness* pour les FAC ?

### LISA TANGUAY

*Lisa Tanguay est titulaire d'un baccalauréat (Université de Montréal, 2001) et d'une maîtrise en histoire avec une spécialisation en histoire contemporaine de la mémoire russe (Université Laval, 2005). Elle enseigne le leadership à l'Institut de la profession des armes Adjudant-Chef Robert-Osside depuis 2005. Au fil des ans, elle a mené des recherches sur le maintien de la paix en ex-Yougoslavie. Elle a aussi écrit sur le système de perfectionnement professionnel des militaires du rang. Elle s'intéresse actuellement aux coutumes et traditions militaires, à l'intelligence émotionnelle ainsi qu'à la pratique de la pleine conscience dans un contexte de leadership. Lisa Tanguay a récemment complété un microprogramme de deuxième cycle sur la mindfulness à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Montréal.*

### Introduction<sup>1</sup>

La présence attentive (*mindfulness* en anglais ou pleine conscience en français<sup>2</sup>) gagne en popularité depuis la création du programme *Mindfulness-Based Stress Reduction* (MBSR) en 1979. Plus récemment, les travaux de M<sup>me</sup> Elizabeth Stanley, Ph. D., et de M<sup>me</sup> Amishi Jha, Ph. D., ont permis l'élaboration d'interventions basées sur la présence attentive (IBPA) auprès des forces armées américaines. La *Minfulness-Based Mind Fitness Training* (MMFT) et la *Mindfulness-Based Attention Training* (MBAT) ont introduit l'entraînement de l'esprit au sein des forces armées. La pleine

**conscience est aussi l'objet d'études dans les organisations militaires du Royaume-Uni, de l'Allemagne, de la Belgique, de l'Espagne, des Pays-Bas et de la Norvège<sup>3</sup>. Qu'en est-il des Forces armées canadiennes (FAC)? Selon une analyse récente, malgré son potentiel, la présence attentive n'est l'objet ni d'étude ni d'expérimentation au sein des FAC<sup>4</sup>.**

Le leadership est essentiel au professionnalisme militaire qui repose sur l'éthos de la profession.

*L'éthos comprend 17 éléments classés comme suit : trois principes éthiques, six valeurs militaires et huit attentes professionnelles [...] [lesquels] doivent [...] être incarnés par tous les professionnels militaires, à tout moment. L'éthos des FAC définit notre conduite professionnelle, façonne notre jugement professionnel et encadre nos attentes en matière de rendement<sup>5</sup>.*

Le leadership au sein des FAC consiste donc à « diriger, motiver et habiliter [afin] que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique<sup>6</sup> ».

Pourtant, les médias et des rapports gouvernementaux décrivent une crise institutionnelle marquée par l'inconduite systémique, un enjeu qui nécessite une transformation de la culture militaire canadienne<sup>7</sup>. Cette problématique n'est pas nouvelle<sup>8</sup> et elle perdure malgré plusieurs initiatives, dont le rapport Deschamps de 2015 et l'opération HONOUR visant l'élimination de l'inconduite sexuelle<sup>9</sup>. En mai 2022, le rapport de l'examen externe indépendant et complet du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, mené par l'ancienne juge de la Cour suprême M<sup>me</sup> Louise Arbour, a révélé que les FAC « demeurent insulaires, fermées [...] rarement exposées à la culture organisationnelle qui prévaut dans la société civile au sens large [...] aveugles aux forces sociales qui ont provoqué des changements ailleurs [...] à contrecourant d'un monde de plus en plus interconnecté<sup>10</sup> ». Les FAC ont pourtant l'obligation morale d'adhérer à « l'impératif social [qui] exige que les militaires [...] reflètent les valeurs et les normes sociales de manière appropriée<sup>11</sup> ». Il est donc raisonnable de croire que les mesures prises jusqu'à maintenant n'ont pas été suffisantes pour transformer la culture militaire en profondeur<sup>12</sup>.

Compte tenu de ces faits, l'article porte sur le potentiel transformateur de la présence attentive comme outil de développement du leadership<sup>13</sup>. Selon certains auteurs, il convient effectivement d'utiliser les IBPA dans la formation des leaders<sup>14</sup>. L'analyse qui suit vise donc à évaluer la pertinence de ces interventions dans le contexte décrit et à examiner les enjeux liés à leur mise en œuvre. À cet effet, la question suivante est au centre de l'examen proposé : les IBPA peuvent-elles contribuer à transformer les FAC pour favoriser la conduite professionnelle et éthique de leurs membres? La notion de présence attentive sera d'abord définie selon les traditions religieuse et séculière. Les IBPA développées dans le contexte militaire seront ensuite décrites. Puis, à la lumière de ce cadre théorique, les bénéfices et limites des IBPA seront exposés afin

d'évaluer leur pertinence pour les militaires canadiens. Enfin, une recommandation sera présentée, c'est-à-dire l'exploration de la présence attentive dans le cadre d'un projet-pilote qui a pour but de mettre à l'essai une intervention existante auprès d'un échantillon de la population militaire canadienne.

Comme l'indique l'organisation du Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC) des FAC :

*Nous ne pouvons pas appliquer les mêmes « solutions » que par le passé et espérer un résultat différent. Nous devons donc envisager une tout autre approche [...] [et] adopter des stratégies exhaustives qui nous permettront de créer une culture organisationnelle plus saine<sup>15</sup>*

Puisque peu de travaux portent sur la *mindfulness* au sein des FAC, cet article offre une perspective novatrice. Le potentiel de la présence attentive réside dans le fait qu'elle focalise l'attention sur les habitudes de l'esprit, les pensées, les émotions et les réactions automatiques<sup>16</sup>. À long terme, ces observations permettent d'adopter des réponses conscientes et mieux adaptées que les réactions automatiques conditionnées par les expériences passées, la culture, les biais et les traits de caractère. Que ce soit pour développer la conscience de soi ou l'intelligence émotionnelle<sup>17</sup> ou encore pour renforcer le caractère des leaders<sup>18</sup>, la présence attentive permet d'entraîner l'esprit et favorise un changement des attitudes et des habitudes. C'est précisément là, dans la conscience de l'espace liminal entre le stimulus et la réponse<sup>19</sup>, que se situe la capacité transformatrice de cette approche.

## Définitions

### **Présence attentive : définition bouddhiste**

Initialement définie dans le *Discours sur les fondements de la présence attentive*<sup>20</sup>, la pleine conscience s'appuie sur l'observation du corps, des sentiments/émotions, de l'esprit/la conscience, et de l'expérience des phénomènes<sup>21</sup>. Elle s'inscrit dans un cadre référentiel élargi qui déploie l'entraînement à la sagesse, à l'éthique et à la méditation<sup>22</sup>. Selon ces enseignements, l'attention nue posée sur les quatre fondements permet d'observer le fonctionnement de l'esprit et les trois entraînements mènent au discernement, soit une compréhension plus juste des phénomènes<sup>23</sup>. Selon cette tradition, le potentiel de la présence attentive repose sur la combinaison des trois entraînements<sup>24</sup> et le fait de la dénuer de ce cadre nuirait aux qualités transformatrices de la pratique en la privant de ses fondements moraux<sup>25</sup>. Ce risque pose un double problème pour l'analyse

proposée : d'abord, parce qu'elle considère ce potentiel comme un point d'intérêt pour assainir la culture militaire des FAC et ensuite, car les définitions séculières de la présence attentive font souvent fi du cadre référentiel bouddhiste qui contient les trois entraînements.

### **Présence attentive : définitions séculières**

La *mindfulness* a été introduite en Occident par des moines de diverses traditions bouddhistes. Dans les années 1970, des scientifiques américains s'intéressent aux effets physiologiques de la méditation. Parmi ceux-ci, Jon Kabat-Zinn, qui développe la MBSR au sein de la faculté de médecine de l'Université du Massachusetts<sup>26</sup>. La MBSR a fait l'objet de recherches empiriques desquelles a été tirée une première définition opérationnelle de la présence attentive en 2003. Selon cette définition, il s'agit « [d'] être attentif à l'expérience telle qu'elle se déploie dans l'instant présent, et ce, sans jugement<sup>27</sup> ». Une autre définition, celle de Bishop et al., offre des précisions sur les attitudes inhérentes aux traditions bouddhistes. Selon eux, il s'agit d'accueillir l'expérience immédiate avec ouverture, curiosité et bienveillance<sup>28</sup>. Ils ajoutent d'ailleurs que la *mindfulness* est un entraînement mental permettant de réduire la vulnérabilité cognitive face aux modes réactifs de la conscience<sup>29</sup>. Cette idée ouvre la voie aux travaux de Jha et al. qui ont permis l'élaboration d'une définition neuroscientifique opérationnalisée dans le contexte militaire : « La pleine conscience est un mode mental caractérisé par une attention totale à l'expérience du moment présent sans jugement, élaboration et réactivité émotionnelle<sup>30</sup>. »

Issue d'une tradition religieuse, éthique et ancestrale, la présence attentive évolue dans un contexte séculier, scientifique et émergent. Les deux possèdent une valeur pour les FAC. La première puisque les FAC sont aux prises avec des enjeux en matière de conduite éthique; la seconde en raison de la complexité des opérations militaires et de l'importance d'un entraînement mental pour renforcer des ressources cognitives surtaxées. Nous reviendrons sur ces éléments, mais décrivons d'abord les IBPA qui découlent des définitions susmentionnées.

### **Les IBPA : MBSR, MMFT et MBAT**

Trois IBPA seront présentées. La MBSR sera décrite puisqu'elle sert de fondement aux interventions qui suivent; la MMFT et la MBAT puisqu'elles ciblent les forces armées.

#### **La Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)**

La MBSR est l'intervention la plus citée dans les études scientifiques en raison d'un protocole clairement défini<sup>31</sup>. Le programme se déroule sur huit semaines, à raison d'une séance hebdomadaire de 2 heures 30 minutes au sein d'une communauté de pratique. Elle comprend une entrevue individuelle, une journée de retraite silencieuse ainsi que l'engagement des participants dans une pratique méditative guidée quotidienne de 45 minutes. La MBSR

a permis la sécularisation des traditions méditatives bouddhistes et sert de référence aux nouvelles IBPA. Les participants observent les quatre fondements de la présence attentive avec curiosité, non-jugement, non-effort et bienveillance<sup>32</sup>. La pratique vise à s'extirper des automatismes, à cultiver une qualité de présence et à développer une relation différente avec l'expérience des pensées, des émotions, des sensations et des situations<sup>33</sup>. Bien que séculière, la MBSR véhiculerait les valeurs du cadre référentiel bouddhiste<sup>34</sup>. Elle serait donc porteuse du potentiel transformateur recherché pour les FAC. Toutefois, elle ne cible pas les caractéristiques d'une population militaire exposée à des stress potentiellement traumatiques<sup>35</sup>.

#### **La Mindfulness-Based Mind Fitness Training (MMFT)**

Dérivée de la MBSR, la MMFT est adaptée à la profession militaire. Selon M<sup>me</sup> Elizabeth Stanley, Ph. D., la profession des armes s'accompagne de défis que les IBPA traditionnelles ne peuvent pas cibler<sup>36</sup>. Ancienne officière du renseignement de l'armée américaine, elle considère le caractère unique de la profession qui vise notamment l'usage de la force et la responsabilité illimitée<sup>37</sup>. L'exposition prolongée à ces facteurs de stress augmente la prévalence des problèmes de santé psychologique et physiologique auprès de cette population<sup>38</sup>. Ce risque est d'ailleurs exacerbé par une culture qui valorise des mécanismes d'adaptation suppressifs où l'idée de souffrir en silence et de s'endurcir à long terme fait partie des attentes professionnelles<sup>39</sup>. Selon Larsen et Stanley, à long terme, ces attitudes contribuent à l'agressivité, à la violence, à l'abus et au harcèlement<sup>40</sup>. Il s'agit d'un point important pour quiconque veut contrer ces comportements.

La MMFT considère donc les risques liés aux traumatismes et la possibilité accrue d'une dérégulation émotionnelle lors de l'observation des pensées, des ressentis et des émotions. Elle permet « d'accompagner quelqu'un de la dérégulation à la régulation », facilitant ainsi la prise de décision dans les situations chaotiques propres aux opérations militaires<sup>41</sup>. Selon un protocole similaire à celui de la MBSR, l'intervention propose 30 minutes de méditation quotidienne<sup>42</sup>. Elle offre un contenu didactique sur la résilience, la réponse au stress et l'application de la pleine conscience dans le contexte militaire<sup>43</sup>. Elle contribue ainsi à l'autocontrôle en atténuant l'impulsivité, les réactions habituelles et émotionnelles, les biais et autres filtres perceptuels lorsqu'ils ne sont pas alignés sur les *objectifs*<sup>44</sup>. Ces effets sont prometteurs, surtout si l'on envisage de remplacer les *objectifs* par les *principes* de l'éthos militaire canadien.

#### **La Mindfulness-Based Attention Training (MBAT)**

Depuis 2008, la MMFT est l'objet d'études financées par le département de la défense des États-Unis [U.S. Department of Defense] et menées auprès de cohortes militaires par des neuroscientifiques, dont M<sup>me</sup> Amishi Jha, Ph. D. Ces recherches confirment



Une partie de l'équipage du Navire canadien de Sa Majesté OTTAWA et du navire à moteur (NM) ASTERIX ainsi que des représentants de la marine philippine participent à la course Terry Fox, dans la baie de Subic, aux Philippines, le 17 septembre 2023.

Matelot chef (Matc)  
Marilou Villeneuve-Last,  
Forces armées canadiennes

les bénéfices envisagés en contexte de prédéploiement<sup>45</sup>. Selon les données, la pratique de la méditation « fournit des ressources cognitives, émotionnelles et physiologiques accrues pour élargir la fenêtre de tolérance d'un individu et faciliter le fonctionnement adaptatif avant, pendant et après des contextes de stress et de demande élevés<sup>46</sup> ». Dans une perspective neuroscientifique, elle représente un entraînement cognitif pour protéger et renforcer l'attention<sup>47</sup>, puisqu'elle agit en calmant le réseau du mode par défaut, soit la ligne médiane de la région corticale du cerveau<sup>48</sup>. Comme l'hyperactivité de cette région du cerveau est associée à l'anxiété, à la dépression et à la rigidité, l'équilibre du réseau du mode par défaut est renforcé par la pratique de la *mindfulness*<sup>49</sup>.

Compte tenu de ces bénéfices, l'armée américaine a voulu condenser l'intervention tout en maintenant les gains cognitifs observés. Jha et ses collègues ont réduit le protocole de la MMFT à quatre semaines totalisant heures heures d'atelier et quinze minutes de méditation quotidienne<sup>50</sup>. La MBAT a été développée par Jha à l'issue de cette recherche d'efficacité. Des études démontrent toutefois que la fréquence de la pratique est essentielle à l'atteinte des objectifs ciblés<sup>51</sup>. À la demande l'armée américaine, Jha s'est employée à trouver la dose minimale pouvant être offerte « le plus rapidement possible au plus grand nombre tout en étant le plus léger, compact et efficace<sup>52</sup> ». À la lumière d'études menées auprès des forces spéciales américaines, elle a défini la meilleure prescription : douze minutes de méditation, cinq jours par semaine<sup>53</sup>. Notons toutefois que selon certains critiques, une telle approche fondée sur l'efficacité, la calculabilité, la prévisibilité et le contrôle des résultats par des technologies non humaines (p. ex. l'imagerie cérébrale) réduit la présence attentive à une simple *McMindfulness*<sup>54</sup>.

Il y a donc un écart entre le cadre de la MBSR et celui de la MBAT. La MBSR reflète les attitudes bouddhistes de curiosité, bienveillance, non-jugement et valorise une « manière d'être<sup>55</sup> », tandis que la MBAT, ancrée dans la science et l'efficacité, vise à optimiser le rendement opérationnel et les aptitudes mentales sans égard aux attitudes et fondements éthiques de la pratique. Les deux approches sont pertinentes pour les FAC, quoiqu'elles présentent des limites. La MBSR n'est pas adaptée à la population ciblée, tandis que la MBAT est dépouillée du cadre référentiel nécessaire au potentiel transformateur. Quelle approche conviendrait le mieux aux FAC? Avant de répondre à cette question, tâchons de comprendre certains bénéfices et limites des IBPA pour la population militaire canadienne.

## Les bénéfices et limites des IBPA pour les FAC

La section qui suit présente quatre bénéfices généraux et leurs limites respectives. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais d'avenues intéressantes à la lumière de la problématique exposée.

### **Développement des capacités adaptatives**

Les opérations militaires sont denses en information, rapides, volatiles, ambiguës, incertaines et décentralisées. Les capacités adaptatives sont primordiales et chaque militaire est appelé à utiliser des modes de traitement de l'information supplémentaire aux processus de pensée traditionnels<sup>56</sup>. Certains auteurs reconnaissent la *mindfulness* comme associée positivement à une flexibilité comportementale accrue permettant aux leaders de s'extirper des automatismes pour répondre aux situations de manière souple et appropriée<sup>57</sup>.

Malgré l'importance des capacités adaptatives, l'entraînement militaire repose traditionnellement sur la manœuvre (*drill*) et l'endoctrinement afin de produire une « réaction prévisible à une situation prévisible<sup>58</sup> ». Il vise le développement d'automatismes permettant aux soldats de réagir promptement en situation de guerre. Ainsi, la « déprogrammation<sup>59</sup> » de certains automatismes pourrait être reçue avec résistance par la communauté militaire et considérée comme une menace au succès de la mission.

### **Développement du leadership conscient, authentique et éthique**

Certains chercheurs envisagent une corrélation entre la présence attentive, la flexibilité comportementale et le développement d'un leadership conscient (*mindful leadership*) associé à un caractère authentique et éthique<sup>60</sup>. Dans un contexte d'inconduite systémique, cette corrélation est un des bénéfices à considérer.

Selon Baron et Baron, les leaders authentiques « interagissent d'une façon qui engage peu leur ego<sup>61</sup> ». Or, la nature hiérarchique de la structure militaire et les mécanismes de reconnaissance individuels<sup>62</sup> favorisent le développement du soi selon les accomplissements (faire) plutôt que les qualités intrinsèques (être). Certaines initiatives visant la transformation des FAC ont été teintées par des dynamiques « de pouvoir, de privilèges et de hiérarchies sociales<sup>63</sup> » qui peuvent limiter l'authenticité des participants d'une IBPA<sup>64</sup>. Il y a là un obstacle à la croissance d'un leadership conscient.

### **Développement de la métaconscience**

Le Cadre de perfectionnement des leaders des FAC prévoit le développement de cinq métacompétences<sup>65</sup>. La présence attentive permettrait d'y ajouter la métaconscience. La *mindfulness* vise effectivement l'observation de l'esprit de manière détachée et décentrée. Elle favorise la croissance d'une métaconscience qui contribue à la flexibilité cognitive<sup>66</sup>.

Les forces armées imposent souvent l'entraînement à l'ensemble des membres de la profession. À l'inverse, le développement de la métaconscience est un processus personnel où le principe de la « taille unique » fonctionne peu. On peut donc croire que l'obligation de participer à une IBPA puisse avoir des effets néfastes. Par exemple, les cohortes militaires ayant contribué aux études sur la MMFT ont été contraintes d'y participer, alors que les participants à la MBSR sont généralement volontaires. Ce faisant, la motivation des premiers semble extrinsèque alors que celle des seconds est plutôt intrinsèque. Une telle obligation pourrait d'ailleurs priver les participants du droit fondamental au consentement éclairé<sup>67</sup>. Les formations obligatoires ne suscitent pas toujours l'engagement recherché au sein des FAC. C'est le cas de la formation annuelle sur le Programme d'éthique de la Défense et de l'opération HONOUR visant l'inconduite sexuelle<sup>68</sup>. Afin de cibler le développement de la métaconscience, il faudrait que la mise en œuvre d'une IBPA évite le piège de la formation obligatoire.



Photo de la capitaine Brooke Blogg, officière des contrats en déploiement dans le cadre de l'opération IMPACT, à la base aérienne Ali Al Salem, au Koweït, le 1<sup>er</sup> février 2022.

Matelot de 1<sup>re</sup> classe Anne-Marie Brisson, Forces armées canadiennes

## Développement des compétences éthiques

Les FAC régulent les comportements de leurs membres par divers moyens dont le Code de discipline militaire, le Code de valeurs et d'éthique de la Défense et l'éthos militaire<sup>69</sup>. À la lumière d'inconduites répétées, ces cadres normatifs, bien qu'essentiels, semblent insuffisants.

L'entraînement à l'éthique qui sous-tend les fondements moraux de la présence attentive offre des directives claires sur la conduite éthique. Celle-ci repose sur la parole juste, l'action juste et le style de vie juste<sup>70</sup>. Selon plusieurs, ces composantes, bien qu'elles ne soient pas explicites, seraient transmises durant la MBSR<sup>71</sup>. Les adeptes de la MMFT voient quant à eux dans la militarisation de la *mindfulness* une occasion de réduire les méfaits de la guerre puisque la régulation émotionnelle et attentionnelle aurait des effets protecteurs qui préviendraient la conduite non éthique tout en améliorant la prise de décision éthique<sup>72</sup>.

La corrélation entre présence attentive et conduite éthique est intéressante. Elle nécessite toutefois plus de recherche puisque la composante éthique du référentiel bouddhiste est l'un des aspects les moins bien articulés dans l'enseignement sécularisé de la présence attentive<sup>73</sup>. Rappelons que la sécularisation de la pratique peut « réduire un système éthique bouddhiste transformateur en une simple *McMindfulness*<sup>74</sup> ». Il serait donc avantageux de conserver un référentiel éthique advenant la mise en œuvre d'une IBPA au sein des FAC. Toutefois, le référentiel éthique bouddhiste ne convient pas pour une organisation séculière et publique<sup>75</sup>.

Paradoxalement, une des limites de la *mindfulness* pour les forces armées repose sur les fondements éthiques de la pratique. Selon la notion d'intention juste, la présence attentive est une pratique non violente<sup>76</sup>. A priori, l'intention juste est incompatible avec la profession militaire. Cependant, la théorie de la *guerre juste* et le droit des conflits armés nuancent cette prémisse<sup>77</sup>. Certains auteurs soulèvent néanmoins des enjeux quant à la moralité d'introduire la pleine conscience au sein des forces armées<sup>78</sup>. L'exemple du tireur d'élite régulant sa respiration avant d'appuyer sur la gâchette et celui des troupes d'élite japonaises adeptes de méditation durant la Seconde Guerre mondiale témoignent des dangers d'instrumentaliser la *mindfulness* au service de la guerre<sup>79</sup>.

## Recommandations

L'objectif de cet article était de mieux comprendre le potentiel des IBPA afin de contribuer à la conduite professionnelle et éthique des membres des FAC. Il importe de rappeler que la présence attentive est un domaine scientifique relativement nouveau et qu'une approche nuancée est essentielle. Malgré les effets prometteurs observés, les données probantes sont encore critiquées, notamment

en raison de problèmes méthodologiques liés à la recherche<sup>80</sup>. Van Dam et al. rappellent que la *mindfulness* n'est pas une panacée malgré ce que laissent croire certains médias, dont le *Time Magazine* par exemple.

Nonobstant cette mise en garde et les limites identifiées, les bénéfices de la présence attentive sont nombreux et il serait pertinent que les FAC entreprennent des recherches comme certains alliés. L'approche proposée ici repose sur l'expérimentation d'une IBPA dans le cadre d'un projet-pilote. Compte tenu du fait qu'elle est l'approche la mieux documentée et la plus accessible, la MBSR serait indiquée pour une étude auprès d'un échantillon de la population militaire canadienne<sup>81</sup>. Dans une première phase du projet, le programme serait offert à des volontaires dans le cadre du pilier autoperfectionnement du Système de perfectionnement professionnel des FAC<sup>82</sup>. Il ciblerait des officiers et membres du rang supérieurs puisqu'ils sont les intendants de la profession des armes<sup>83</sup>. À court terme, la MBSR renforcerait les compétences « perfectionnement personnel » et « gestion du stress et résilience<sup>84</sup> ». Dans une seconde phase, les effets de l'intervention seraient évalués à l'aide d'entrevues menées auprès des participants (méthodologie qualitative) et d'un questionnaire pour évaluer la présence attentive (méthodologie quantitative<sup>85</sup>). Le *Five-Facet Mindfulness Questionnaire* est un outil psychométrique valide et fiable, particulièrement pour des populations non initiées à la méditation, ce qui paraît approprié ici<sup>86</sup>. Lors d'une troisième phase, les résultats au questionnaire permettraient de valider la pertinence de l'intervention choisie et d'évaluer les besoins pour une IBPA adaptée aux enjeux éthiques. En effet, la crise que traversent les FAC pourrait être l'occasion de contextualiser la présence attentive dans le cadre éthique, professionnel et séculier du Programme d'éthique de la Défense et du manuel *L'éthos des Forces armées canadiennes : digne de servir*. En reprenant le format initial de huit semaines, mais en y intégrant des contenus didactiques propres aux principes de l'éthos et de l'éthique militaires, de nouveaux essais viseraient l'expérimentation d'un prototype d'IBPA, la *Mindfulness-Based Ethics & Ethos Training* (MBEET). Cette approche permettrait de cibler les compétences « raisonnement éthique » et « engagement à l'égard de l'éthos militaire<sup>87</sup> ». Enfin, étant donné l'approche constructiviste selon laquelle la vertu doit être développée progressivement, l'entraînement à l'éthique et à l'éthos au moyen de la pleine conscience pourrait éventuellement être étendu à plusieurs niveaux du Cadre de perfectionnement des leaders<sup>88</sup>. Cela permettrait d'élargir la pratique de la présence attentive au sein des FAC tout en contribuant à transformer la culture militaire. Une IBPA ciblant les compétences éthiques contribuerait d'ailleurs à l'avancement de la recherche en permettant « d'étudier de façon empirique la conduite de la moralité dans l'enseignement séculier de la présence attentive », un domaine encore peu articulé<sup>89</sup>.

## Conclusion

Si le « changement social [...] se développe un individu conscient à la fois<sup>90</sup> », le collectif est indispensable à la transformation de la culture militaire. Au-delà des individus :

*La formation à la pleine conscience doit s'inscrire dans une stratégie plus globale afin de résoudre les problèmes systémiques et promouvoir une culture organisationnelle saine. Lorsque les gens apprennent la pleine conscience dans des groupes, des organisations et des communautés, cela peut devenir un processus de changement collectif et individuel qui soutient l'établissement de mentalités, normes, pratiques et processus qui favorisent le bien-être et la créativité. Lorsque la pleine conscience est introduite stratégiquement dans le contexte de l'élaboration des politiques gouvernementales, elle peut avoir des répercussions sociales plus larges<sup>91</sup>.*

La mise en œuvre d'une IBPA serait donc renforcée si elle était intégrale. Selon David Forbes, il s'agit de considérer les modes intersubjectif (valeurs, sens, culture, etc.) et interobjectif (systèmes, réseaux, environnement, etc.) de la présence attentive<sup>92</sup>. Compte

tenu de la nature culturelle et endémique de l'inconduite décrite, l'intégration des deux modes maximiserait les chances d'une transformation structurelle et systémique ciblant les causes profondes du problème<sup>93</sup>.

Enfin, pour citer la lieutenant-générale Carignan, CCPC, la présence attentive n'est-elle pas justement une « tout autre approche » permettant aux FAC de ne pas « appliquer les mêmes solutions que par le passé » et d'utiliser des « stratégies exhaustives » pour transformer la culture militaire<sup>94</sup>? Il y a là matière à réflexion et des recherches permettraient de mieux comprendre le potentiel de la présence attentive pour les FAC. Que ce soit comme outil de régulation émotionnelle, pour développer le caractère, le raisonnement éthique et la résilience ou encore pour augmenter l'attention et la performance cognitive, l'entraînement de l'esprit est un incontournable pour les leaders du XXI<sup>e</sup> siècle. L'énoncé d'éthos militaire publié en mai 2022 est sans équivoque sur ce point : « Nous devons développer des niveaux élevés de résilience. Nous avons besoin de capacités physiques, mentales et spirituelles pour faire face aux chocs, au stress et aux épreuves<sup>95</sup>. » C'est effectivement le pari que font les forces armées des alliés du Canada en investissant dans la recherche sur la *mindfulness*. À quand, donc, la pleine conscience pour les FAC?



## les références

- 1 L'auteur remercie les évaluateurs anonymes de cet article pour leurs commentaires constructifs desquels sont tirées certaines des idées présentées.
- 2 L'appellation « présence attentive » est préférable pour des raisons pragmatiques et sémantiques, mais les termes « présence attentive », « pleine conscience » et « *mindfulness* » seront utilisés de manière interchangeable puisqu'ils ont généralement des sens équivalents dans la littérature francophone. S. Grégoire, « Les sentiers : fondements étymologiques », *PPA 7000 Les fondements de la présence attentive*, Programme sur la présence attentive, Université du Québec à Montréal, 2021.
- 3 A.P. Jha, S. Rogers et E. Cardon, *Deploying Mindfulness to Gain Cognitive Advantage: Considerations for Military Effectiveness and Well-Being*, NATO Science & Technology, 2019, consulté à l'adresse [https://lab.amishi.com/wp-content/uploads/Jhaetal\\_2019\\_HFM\\_302\\_DeployingMindfulness.pdf](https://lab.amishi.com/wp-content/uploads/Jhaetal_2019_HFM_302_DeployingMindfulness.pdf); A. Carter et J.T. Mortlock, *Mindfulness in the Military: improving mental fitness in the UK Armed Forces using next generation team mindfulness training*, Institute for Employment Studies, Cranfield University, 2019; O. Boe et K. Hagen, « Using mindfulness to reduce perception of stress during an acute stressful situation », *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 2015, p. 858-868; A. Meland, E. Hoebeke, A. Pensgaard, V. Fonne, A. Wagstaff et C. Gaden Jensen, « A Sense of Fellowship: Mindfulness Improves Experienced Interpersonal Benefits and Prosociality in Military Aviation Unit », *The International Journal of Aerospace Psychology*, 31(2), 2021, p. 162-179.
- 4 J. Beatty, « Mindfulness: Building Resiliency in the Canadian Armed Forces », *Canadian Military Journal*, 21(1), 2020, p. 63-67.
- 5 Ministère de la Défense nationale, *L'éthos des Forces armées canadiennes : digne de servir*, Chef d'état-major de la Défense, Académie canadienne de la Défense, Concepts professionnels et développement du leader, 2022, p. 15.
- 6 B. Bentley et R.W. Walker, « L'influence », extrait de B. Horn et R.W. Walker, *Le précis de leadership militaire*, Ottawa, Dundurn Press et Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2008, p. 391.
- 7 D. Pugliese, *Incoming Canadian Army commander under investigation for sexual misconduct*, *Ottawa Citizen*, 13 octobre 2021, consulté à l'adresse <https://ottawacitizen.com/news/national/defence-watch/incoming-canadian-army-commander-under-investigation-for-sexual-misconduct>; M. Deschamps, *External Review into Sexual Misconduct and Sexual Harassment in the Canadian Armed Forces*, gouvernement du Canada, 27 mars 2015, consulté à l'adresse <https://www.canada.ca/en/departement-national-defence/corporate/reports-publications/sexual-misbehaviour/external-review-2015.html>; voir la référence qui suit pour une définition de l'inconduite systémique : Gouvernement du Canada, *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture*, avril 2021, consulté à l'adresse <https://www.canada.ca/fr/ministere-defence-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-lancement-cemd-sm-concernant-conduite-professionnelle-culture.html>.
- 8 Ministère de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, *Dishonoured Legacy. The Lessons of the Somalia Affair. Report of the Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia. Executive Summary*, Ottawa, gouvernement du Canada, 1997, consulté à l'adresse [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2015/bcp-pco/CP32-66-1997-eng.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/bcp-pco/CP32-66-1997-eng.pdf); D. Young, Report to the Prime Minister on the leadership and management of the Canadian Forces, 1997.
- 9 M. Deschamps, *op.cit.*, « L'inconduite sexuelle doit s'arrêter "maintenant" », dit le général Vance à ses troupes », 23 juillet 2015, Radio-Canada, consulté à l'adresse <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/730979/inconduite-sexuelle-general-vance-operation-honneur>.
- 10 L. Arbour, *Rapport de l'examen externe indépendant et complet du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes*, 2022, consulté à l'adresse <https://www.canada.ca/fr/ministere-defence-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-de-l'examen-externe-independant-et-complet.html>
- 11 Ministère de la Défense nationale, Servir avec honneur. La profession des armes au Canada, publié sous les auspices du Chef d'état-major de la Défense par l'Académie canadienne de la Défense et l'Institut de leadership des Forces canadiennes, 2009, p. 42.

- 12 Les raisons pour lesquelles les initiatives comme le Programme d'éthique de la Défense (PED) ne sont pas suffisantes ne sont pas l'objet de cet article. Une hypothèse retenue tient toutefois dans l'idée que si le PED fournit le cadre normatif fondamental à la régulation interne des membres, il ne propose pas de moyens pratiques pour développer l'autorégulation des pensées, comportements, actions et décisions requise au quotidien pour internaliser le programme. La *mindfulness* est donc présentée comme une façon de développer une meilleure régulation interne et permettre aux militaires de mieux internaliser l'éthos de la profession.
- 13 Selon Olendski, la présence attentive permet un processus de transformation graduel des pensées, des sentiments et des comportements. A. Olendski, « The Construction of Mindfulness », *Contemporary Buddhism: An Interdisciplinary Journal*, 12, 2011, p. 64; A. Murphy, « Mindfulness-based Therapy in Modern Psychology: Convergence and Divergence from Early Buddhist Thought », *Contemporary Buddhism: An Interdisciplinary Journal*, 17(2), 2016, p. 280.
- 14 L. Baron, V. Rouleau, S. Grégoire et C. Baron, « Mindfulness and leadership flexibility », *Journal of Management Development*, 37(2), 2018, p. 165-177.
- 15 Gouvernement du Canada, *op.cit.*, avril 2021, paragr. 1.
- 16 J. Carden, R.J. Jones, J. Passmore, « Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review », *Journal of Management Education*, 46(1), 2022, p. 166.
- 17 R. Bar-On, « The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) », *Psicothema*, 18, 2006, p. 13-25; D. Goleman, *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ*, New York, Bantam Books, 1995.
- 18 M. Crossan, G. Seijts et J. Gandz, *Developing Leadership Character*, Routledge, 2015.
- 19 *Ibid.*
- 20 Ce discours est tiré de *Pali Canon*, texte ayant colligé les enseignements du Bouddha à l'écrit au I<sup>er</sup> siècle av. J.C.
- 21 J. Sun, « Mindfulness in Context: A Historical Discourse Analysis », *Contemporary Buddhism: An Interdisciplinary Journal*, 15(2), 2014, p. 397.
- 22 L'entraînement à la sagesse repose sur la compréhension et l'intention justes; l'entraînement à l'éthique comprend la parole, l'action et le style de vie justes; l'entraînement à la méditation comprend l'effort, la concentration et la présence attentive justes. M. Huxter, « Mindfulness and the Buddha's Noble Eightfold Path », extrait de E. S. (sous la dir. de), *Buddhist Foundations of Mindfulness*, Suisse, Springer International Publishing, p. 29-53.
- 23 B. Bodhi, « What does mindfulness really mean? A canonical perspective », *Contemporary Buddhism: An Interdisciplinary Journal*, 12(01), 2011, p. 19-39.
- 24 J.D. Teasdale et M. Chaskalson, « How does mindfulness transform suffering? I: the nature and origins of *dukkha* », *Contemporary Buddhism*, 12(1), mai 2011, p. 100; J. Sun, « Mindfulness in Context: A Historical Discourse Analysis », *Contemporary Buddhism: An Interdisciplinary Journal*, 15(2), 2014, p. 406-407.
- 25 B. Bodhi, *op.cit.*, 2011; D. Forbes, « Modes of Mindfulness: Prophetic Critique and Integral Emergence », *Mindfulness*, 7, 2016, p. 1262.
- 26 Certains des experts consultés dans le cadre de cette recherche sont : Joseph Goldstein, Jack Kornfield, Sharon Salzberg, Saki Santorelli, Eckhart Tolle, Thich Nhat Hanh, Kristin Neff, Pema Chodron, Matthieu Ricard, Christophe André.
- 27 S. Grégoire et L. De Mondehare, « Enjeux liés à la définition et à la mesure de la présence attentive », extrait de S. Grégoire, L. Lachance et L. Richer, *La Présence attentive: Mindfulness*, Presse de l'Université du Québec, 2016, p. 10; J. Kabat-Zinn, « Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future », *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 2003, p. 145.
- 28 S.R. Bishop et al., « Mindfulness: A Proposed Operational Definition », *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 2004, p. 231.
- 29 *Ibid.*, p. 231.
- 30 Traduction libre. A.P. Jha, E.A. Stanley, A. Kiyonaga, L. Wong et L. Gelfand, « Examining the Protective Effects of Mindfulness Training on Working Memory Capacity and Affective Experience », *Emotion*, 10(1), 2010, p. 54.
- 31 A. Élie, S. Nguyen et T.-L. Ngô, « Les interventions basées sur la pleine conscience », *MBI: Mindfulness-Based Interventions: un mini-guide de pratique*, 1<sup>re</sup> édition, T.-L. N. psychopap, Montréal, 2019, p. 5
- 32 A. Élie, S. Nguyen et T.-L. Ngô, *op.cit.*, 2019, p. 5 et 8.
- 33 *Ibid.*, p. 8; T. Hyland, « McDonaldizing Spirituality: Mindfulness, Education, and Consumerism », *Journal of Transformative Education*, 2017, p. 5.
- 34 C.G. Brown, « Ethics, Transparency, and Diversity in Mindfulness Programs », extrait de L.M. Monteiro, J.F. Compton et F. Musten (sous la dir. de), *Practitioner's Guide to Ethics and Mindfulness-Based Interventions*, Springer, 2018, p. 45-85.
- 35 A. Brunet, A. Liu, D. Fikretoglu et E. Monson, « Trauma Exposure and Posttraumatic Stress Disorder in Canadian Military », *The Canadian Journal of Psychiatry*, 60(11), 2015, p. 488-496.
- 36 K.L. Larsen et E.A. Stanley, « Mindfulness-Based Mind Fitness Training (MMFT). Mindfulness training for high-stress and trauma-sensitive contexts », extrait de I. Ivztan (sous la dir. de), *Handbook of Mindfulness-Based Programmes. Mindfulness Interventions from Education to Health and Therapy*, (p. 53-63), Londres et New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2019, p. 53.
- 37 E.A. Stanley, « Mindfulness-Based Mind Fitness Training. An Approach for Enhancing Performance and Building Resilience in High-Stress Contexts », 2014, p. 964-985. Dans C.T. Ngoumen et E.J. Langer (sous la dir. de), *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness*, p. 964; « La responsabilité illimitée [signifie] que tous les militaires acceptent et comprennent qu'on puisse leur donner l'ordre légitime de s'exposer au danger dans des conditions pouvant leur coûter la vie », *op. cit.*, ministère de la Défense nationale, 2009, p. 27
- 38 E.A. Stanley, *op.cit.*, 2014, p. 965-966.
- 39 K.L. Larsen et E.A. Stanley, *op.cit.*, 2019, p. 54.
- 40 *Ibid.*, p. 54.
- 41 E.A. Stanley, *op.cit.*, 2014, p. 971; K.L. Larsen et E.A. Stanley, *op.cit.*, 2019, p. 55.
- 42 E.A. Stanley, *op.cit.*, 2017, p. 969.
- 43 *Ibid.*, p. 968.
- 44 *Ibid.*, p. 971
- 45 K.L. Larsen et E.A. Stanley, *op.cit.*, 2019, p. 59.
- 46 Traduction libre. *Idem*; Voir A.P. Jha, E.A. Stanley, A. Kiyonaga, L. Wong et L. Gelfand, *op.cit.*; E.A. Stanley, J.M. Schaldach, A. Kiyonaga et A.P. Jha, « Mindfulness-based Mind Fitness Training: A Case Study of a High-Stress Predeployment Military Cohort », *Cognitive and Behavioral Practice*, 18, 2011; A.P. Jha, A.B. Morrison, S.C. Parker et E.A. Stanley, « Practice is Protective: Mindfulness Training Promotes Cognitive Resilience in High-Stress Cohorts », *Mindfulness*, 2016; A.P. Jha et al., « Bolstering Cognitive Resilience via Train-the-trainer Delivery of Mindfulness Training in Applied High-Demand Settings », *Mindfulness*, 11, 2020, p. 683-397; A.P. Jha, A.P. Zanesco, E. Denkova, J. Rooks, A.B. Morrison, et E.A. Stanley, « Comparing Mindfulness and Positivity Training in High-Demand Cohorts », *Cognitive Therapy and Research*, 44, 2020, p. 311-326; E. Denkova, J. Barry, L. Slavin, A.P. Zanesco, S.L. Rogers et A.P. Jha, « Investigating the Impact of Peer-Trainer Delivered Mindfulness Training on Cognitive Abilities and Psychological Health », *Mindfulness*, 12, 2021, p. 2645-2661.
- 47 A. Jha, « Find your Focus: Own your Attention in 12 Minutes a Day », *Mindful, Healthy Mind, Healthy Life*, 25 octobre 2021, consulté à l'adresse <https://www.mindful.org/find-your-focus-own-your-attention-in-12-minutes-a-day/>.
- 48 D.J. Siegel, *Intraconnected Mwe (Me + WE) as the Integration of Self, Identify and Belonging*, W.W. Norton & Company, Newy, Londres, 2023, p. 201.
- 49 *Idem*.
- 50 Un programme réduit à deux semaines ne permettait plus d'atteindre les résultats souhaités. A.P. Jha, *op.cit.*, 2020, p. 685.
- 51 T.H. Nassif, A.L. Adrian, I.A. Gutierrez, A.C. Dixon, S.L. Rogers, A.P. Jha et A.B. Alder, « Optimizing Performance and Mental Skills With Mindfulness-Based Attention Training: Two Field Studies with Operational Units », *Military Medecine*, 00, 2021, p. 1-10.
- 52 Traduction libre. A. Jha, *op.cit.*, 25 octobre 2021.
- 53 *Ibid.*
- 54 T. Hyland, *op.cit.*, 2017, p. 3-6.
- 55 P. Grossman et N.T. Van Dam, « Mindfulness, by any other name...: trials and tribulations of sati in western psychology and science », *Contemporary Buddhism: An Interdisciplinary Journal*, 12(01), 2011, p. 234.
- 56 A.P. Jha, S. Rogers, E. Cardon, *op.cit.*, 2019. Dans la doctrine sur le leadership des FAC, à la pensée critique et analytique s'ajoute la pensée systémique qui reflète la complexité de l'environnement opérationnel contemporain. Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution*, publié sous les auspices du Chef d'état-major de la Défense par l'Académie canadienne de la Défense et l'Institut de Leadership des Forces canadiennes, 2007, consulté à l'adresse [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2013/dn-nd/D2-313-5-2007-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-5-2007-fra.pdf), p. 21-38.
- 57 L. Baron, V. Rouleau, S. Grégoire et C. Baron, *op.cit.*, 2018.
- 58 D. Bercuson, « Renaître de ses cendres : la reprofessionnalisation des Forces armées canadiennes après l'Affaire somalienne », *Revue militaire canadienne*, 9(3), 2009, p. 31-39, consulté à l'adresse <http://www.journal.forces.gc.ca/vo9/no3/doc/06-bercuson-fra.pdf>, p. 33.

- 59 Au sens de briser le conditionnement.
- 60 C. Baron et L. Baron, « Présence attentive et leadership », extrait de S.L. Grégoire, *La présence attentive, mindfulness. État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2016, p. 144.
- 61 *Ibid.*, p. 150.
- 62 Les médailles et les distinctions honorifiques par exemple.
- 63 Gouvernement du Canada, *op.cit.*, avril 2021, paragr. 10.
- 64 E.A. Stanley, *op.cit.*, 2014, p. 969.
- 65 Expertise, capacités cognitives, capacités sociales, capacités de changement et idéologie professionnelle. *Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes*, gouvernement du Canada, (s.d.), consulté à l'adresse <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/perfectionnement-professionnel/cadre.html>.
- 66 E. Maex, « The Buddhist roots of mindfulness training: a practitioners view », *Contemporary Buddhism: An Interdisciplinary Journal*, 12(1), mai 2011, p. 171; A. Murphy, *op.cit.*, 2016, p. 288; Élie, Nguyen et Ngô, *op.cit.*, 2019, p. 8.
- 67 Selon le modèle *opt in/opt out*. C.G. Brown, *Is School Mindfulness Bringing Religion into the Classroom*, 13 mai 2019, Tricycle Talks, consulté à l'adresse <https://tricycle.org/podcast/school-mindfulness/>.
- 68 Communications personnelles avec les stagiaires de l'Institut de la profession des armes Adjudant-chef Robert-Osside.
- 69 Gouvernement du Canada, *Le code de discipline militaire et moi*, (s.d.), consulté à l'adresse <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/droit-militaire/le-code-de-discipline-militaire-et-moi.html>; Gouvernement du Canada, *Code de valeurs et d'éthique du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes*, (s.d.), consulté à l'adresse <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/ethique-defense/publications-politiques/code-valeurs-ethique.html>; Ministère de la Défense nationale, *op.cit.*, 2009; Ministère de la Défense nationale, *op.cit.*, 2022.
- 70 M. Huxter, *op.cit.*, 2015, p. 38-39.
- 71 C.G. Brown, *op.cit.*, 2018, p. 50; Maex, *op.cit.*, 2011, p. 169; S. Stanley, *op.cit.*, 2015, p. 99.
- 72 R. Purser, « The Militarization of Mindfulness », *Inquiring Mind*, 30(2), 2014, consulté à l'adresse [https://www.inquiringmind.com/article/3002\\_17\\_purser-the-militarization-of-mindfulness/](https://www.inquiringmind.com/article/3002_17_purser-the-militarization-of-mindfulness/); N. Ruedy, N. E. et M.E. Schweitzer, « In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision-Making », *Journal of Business Ethics*, 95, 2011, p. 73-87; S. Stanley, « Sila and Sati: An Exploration of Ethics and Mindfulness in Pali Buddhism and Their Implications for Secular Mindfulness-Based Applications », extrait de E. Shonin, W. Van Gordon et N.N. Singh, *Buddhist Foundations of Mindfulness*, Springer, 2015, p. 105. A. MacIntyre, J. Doty, D. Xu, « Ethical Sensitivity during Military Operations: Without Mindfulness There is No Reasoning », extrait de S.A.H. Bélanger et D. Lagacé-Roy (sous la dir de), *Military Operations and the Mind. War Ethics and Soldiers' Well-Being*, McGill-Queen's University Press.
- 73 E. Maex, *op.cit.*, 2011, p. 170; S. Stanley, *op.cit.*, 2015, p. 91.
- 74 Traduction libre. C.G. Brown, *op.cit.*, 2018, p. 55.
- 75 R. Baer et L.N. Nagy, « Professional Ethics and Personal Values in Mindfulness-Based Programs: A Secular Psychological Perspective », extrait de L.M. Monteiro, J.F. Compton et F. Musten (sous la dir de), *Practitioner's Guide to Ethics and Mindfulness-Based Interventions*, 2017, p. 87-111. Springer, p. 89.
- 76 M. Huxter, *op.cit.*, 2015, p. 37; S. Stanley, *op.cit.*, 2015, p. 91.
- 77 M. Imbeault, *Pertinence de la théorie de la guerre juste entre éthique de conviction et éthique de responsabilité*, (s.d.), Collège militaire royal de Saint-Jean, consulté à l'adresse <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/cb-bk/art-art/2017/art-art-2017-2-fra.asp>.
- 78 A. Murphy, *op.cit.*, 2016, p. 277.
- 79 T. Jinpa, « The question of mindfulness connection with ethics and compassion », *Current Opinion in Psychology*, 28, 2019, p. 73; J. Sun, *op.cit.*, 2014, p. 406.
- 80 N.T. Van Dam et al., « Mind the Hype: A Critical Evaluation and Prescriptive Agenda for Research on Mindfulness and Meditation », *Perspectives on Psychological Science*, 2017, p. 1-26.
- 81 Reconnaissant la prévalence des traumas chez les membres des FAC, les décideurs pourraient préférer la MMFT dans le cadre d'un projet-pilote. La MBAT n'est pas retenue pour un projet-pilote en raison de son format différent de la MBSR et de la MMFT. Une comparaison entre la MBAT et les données probantes portant sur le format de huit semaines des deux approches retenues serait plus difficile à interpréter.
- 82 Ce système repose sur l'entraînement, l'éducation, l'expérience et l'autoperfectionnement. *Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes*, (s.d.), *op.cit.*
- 83 *Grades et nomination*, (s.d.), gouvernement du Canada, consulté à l'adresse <https://www.canada.ca/fr/services/defense/fac/systeme-identite-militaire/insignes-grade-fonction.html>; Ministère de la Défense nationale, *op.cit.*, 2007, p. 3-18.
- 84 F. Ruscito, *op.cit.*, 2021, p. 112-115 et p. 200-220; Évaluation de la performance et des compétences (EPC), (s.d.), gouvernement du Canada, consulté à l'adresse <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/pace-epc/fr/index.asp>.
- 85 Il existe plusieurs questionnaires pour évaluer la présence attentive dont le Five Facets Mindfulness Questionnaire (FFMQ), le Kentucky Inventory of Mindfulness Skills (KIMS), le Mindfulness Attention Awareness Scale (MAAS). S. Grégoire et L. De Mondehère, « Enjeux liés à la définition et à la mesure de la présence attentive », extrait de S. Grégoire, L. Lachance et L. Richer, *La Présence attentive: Mindfulness* (p. 9-29), Presse de l'Université du Québec, 2016, p. 15-16.
- 86 L. Baron, V. Rouleau, S. Grégoire et C. Baron, *op.cit.*, 2018, p. 11
- 87 F. Ruscito, *op.cit.*, 2021, p. 96-98 et p. 189-190.
- 88 C.G. Brown, *op.cit.*, 2018, p. 50; Baer et Nagy, *op.cit.*, 2017, p. 97; *Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes*, *op.cit.*
- 89 Traduction libre. S. Stanley, *op.cit.*, 2015, p. 109.
- 90 *Ibid.*, p. 91.
- 91 Traduction libre. L. Wreford et P. Haddock, « Mindfulness and social change. Récupéré sur Open Democracy », 6 août 2019, <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/mindfulness-and-social-change/>.
- 92 Forbes, D. (2016). *Op.cit.*, p. 1259.
- 93 *Ibid.*, p. 1256.
- 94 Gouvernement du Canada, *op.cit.*, 2021, paragr. 1.
- 95 Ministère de la Défense nationale, *op.cit.*, 2022, p. 44.



Des membres de la police militaire du Togo s'entraînent à bord du NCSM MONCTON au large des côtes du Ghana, au cours de l'exercice OBANGAME EXPRESS, dans le cadre de l'opération PROJECTION, le 12 mars 2022.

Caporale Jaclyn Buell, Forces armées canadiennes

## Une meilleure gouvernance du renforcement des capacités et des institutions de défense : les avantages pour le ministère de la défense nationale

### LIEUTENANT-COLONEL JAMES BODDY

*Le lieutenant-colonel James Boddy est commandant de la Force opérationnelle interarmées – Ukraine dans le cadre de l'opération UNIFIER et commandant du 2<sup>e</sup> Régiment du génie de combat. Il occupait auparavant des postes au Commandement des opérations interarmées du Canada, notamment J3 adjoint pour la Force expéditionnaire, J3 pour le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Indo-Pacifique et coordonnateur du renforcement des capacités. Dans la foulée, il joue un rôle important dans le soutien des missions internationales de renforcement des capacités, dans la rationalisation des processus de financement du renforcement des capacités du Commandement des opérations interarmées du Canada et dans le soutien des efforts du Ministère visant à accroître les outils disponibles pour permettre aux Forces armées canadiennes de mener à bien leurs activités de renforcement des capacités.*

## Introduction

Le gouvernement du Canada, lorsqu'il a défini sa vision stratégique de la défense du pays dans *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, a établi des liens étroits entre les activités de défense du Canada et la sécurité et la prospérité du pays<sup>1</sup>. Ces liens ont été resserrés par l'attribution de missions principales au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces armées canadiennes (FAC). Parmi ces missions figurent la défense de l'Amérique du Nord, le commandement et la contribution de forces à l'Organisation des Nations Unies et à l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) ainsi que la participation à la sécurité nationale au moyen du renforcement des capacités et des institutions de défense (ci-après désigné par l'acronyme RCID<sup>2</sup>). Ces missions, bien que les exigences associées à chacune d'entre elles diffèrent, mobilisent toutes du temps et des ressources qui sont limitées, ce qui restreint la capacité du MDN et des FAC de mener d'autres activités. Il est donc nécessaire d'examiner, de hiérarchiser et d'équilibrer les activités de RCID réalisées par le MDN et les FAC pour faire en sorte qu'elles répondent au mieux aux intérêts stratégiques du Canada en matière de sécurité.

Dans le présent article, je recommande de mettre en place un comité directeur au sein du Cadre de gouvernance de la Défense (CGD) pour diriger les activités de RCID menées par le MDN et les FAC, étant donné ce qui suit :

1. le grand nombre de parties prenantes, de ressources et de risques inhérents à ces activités;
2. la coordination limitée entre les parties prenantes;
3. l'absence de priorités bien définies qui peut empêcher le MDN et les FAC de tirer parti d'opportunités susceptibles de faire avancer les intérêts stratégiques du Canada en matière de sécurité<sup>3</sup>.

Dans le but de soutenir ma recommandation, je définirai d'abord le RCID et j'expliquerai la valeur stratégique qu'il peut procurer au Canada, puis je présenterai quelques-uns des enjeux qui s'y rattachent. Ensuite, je centrerai mon analyse sur la gouvernance et son rôle dans l'exercice d'un leadership partagé par les cadres supérieurs lorsqu'ils travaillent ensemble à l'atteinte des objectifs organisationnels. La gouvernance permet ainsi de soutenir les efforts déployés par le MDN et les FAC pour hiérarchiser et coordonner les activités de RCID et les harmoniser avec leurs autres efforts d'envergure. J'examinerai aussi les diverses manières dont le MDN et les FAC pourraient structurer leur gouvernance du RCID. Enfin, je passerai en revue certaines des répercussions négatives qui pourraient résulter de l'absence de gouvernance des activités ou de la mise en place d'une gouvernance désordonnée, en mettant à profit les initiatives existantes du CGD.

## Renforcement des capacités et des institutions de défense

Le renforcement des capacités de défense concerne « les activités entreprises par les FAC pour contribuer au développement des capacités opérationnelles des forces de défense et de sécurité des partenaires approuvés de façon à accroître l'efficacité et la légitimité

de ces forces<sup>4</sup> » [TCO]. Il va de pair avec le renforcement des institutions de défense, lequel est « entrepris par le MDN pour aider au développement des institutions ministérielles de défense et de sécurité des pays partenaires approuvés afin de renforcer la légitimité et l'efficacité de ces institutions<sup>5</sup> » [TCO]. Le RCID soutient les intérêts stratégiques du Canada en matière de sécurité en augmentant la capacité des pays partenaires de contribuer à la stabilité et à l'ordre international fondé sur des règles à l'intérieur de leur territoire, dans leurs régions et potentiellement à l'échelle mondiale. Il permet également au Canada de resserrer ses liens avec ces pays, ce qui lui donne l'occasion de promouvoir des intérêts autres que la sécurité, tels que la signature de pactes commerciaux et la promotion de l'initiative pour les femmes, la paix et la sécurité du gouvernement du Canada.

Le RCID englobe des activités tactiques et opérationnelles qui engendrent des effets au niveau opérationnel et stratégique. Ces effets contribuent aux efforts généraux déployés par le MDN et les FAC pour protéger les intérêts stratégiques du Canada en matière de sécurité. À l'heure actuelle, le MDN et les FAC s'emploient notamment à fournir une formation complémentaire de niveau tactique et un mentorat aux membres des forces armées ukrainiennes, jordanaises et libanaises. Leurs efforts consistent également à participer à des projets dirigés par l'OTAN et les États-Unis en vue d'accroître la viabilité des forces de sécurité de l'Autorité palestinienne et des forces armées irakiennes en fournissant des conseils au niveau ministériel et institutionnel.

Nombreuses organisations du MDN et des FAC participent au RCID, y compris le Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC), le Sous-ministre adjoint (Politiques) [SMA(Pol)] et l'Académie canadienne de la Défense<sup>6, 7, 8, 9</sup>. Elles mènent souvent des activités de RCID dans les mêmes pays et régions, sans savoir vraiment ce que font les autres. De ce fait, le MDN et les FAC sont moins aptes à créer des synergies qui permettraient d'accroître les effets stratégiques et opérationnels des efforts déployés. De plus, la

situation affaiblit la capacité du MDN et des FAC de faire valoir leurs contributions auprès des Canadiens et Canadiennes et des partenaires internationaux du Canada.

Bien que le gouvernement du Canada puisse demander au MDN et aux FAC de mener des activités de RCID pour une multitude de raisons, ces activités devraient servir les intérêts du Canada tout en répondant aux besoins définis par les pays partenaires<sup>10</sup>. Il peut s'agir de combler des lacunes en matière de formation et de capacités ou d'aider les organisations de défense et de sécurité des pays partenaires à développer les connaissances, les structures, les politiques, les systèmes de formation militaire et les cadres juridiques dont elles ont besoin pour s'acquitter de leur mandat de manière efficace et durable.

Les besoins des pays partenaires devraient évoluer au fur et à mesure que ces pays combleront les lacunes qu'ils ont recensées. Le gouvernement du Canada doit donc être prêt à adapter ses efforts en matière de RCID afin que ceux-ci demeurent pertinents, s'il estime qu'il est dans l'intérêt du Canada de continuer à fournir ce soutien. Si le gouvernement du Canada décide de continuer à soutenir le développement des pays partenaires, il devra faire évoluer les efforts du MDN et des FAC en fonction de l'importance relative des pays en question pour le Canada et en fonction de la soutenabilité de ces efforts. Le gouvernement du Canada ainsi que le MDN et les FAC seront ainsi mieux à même de valider les « finalités, modalités et moyens » nécessaires au maintien des liens qui unissent le Canada et ses partenaires en matière de RCID. En outre, cela permettra de déterminer s'il faut mettre à contribution d'autres organisations, par exemple d'autres ministères, des organisations non gouvernementales ou des entités du secteur privé.

Une telle situation s'est produite lors de la mission du Canada visant à soutenir la réforme du secteur de la sécurité palestinien et la coopération israélo-palestinienne en matière de défense (opération PROTEUS) en 2022. Concrètement, la force opérationnelle du MDN et des FAC à Jérusalem a été renforcée par l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). La participation de l'ASFC à l'opération PROTEUS s'est révélée précieuse, mais l'obtention d'un tel soutien avait été laborieuse pour le MDN et les FAC. Bien que l'évolution de l'opération PROTEUS montre que d'autres ministères peuvent prendre part au RCID, et qu'ils le font, une orientation gouvernementale claire faciliterait une participation interministérielle, dans la mesure où les autres ministères doivent détourner des ressources de leur mandat principal pour soutenir le RCID.

Quel que soit le niveau d'intérêt et de participation des ministères au RCID, il est essentiel que les pouvoirs et les orientations gouvernementales soient bien précisés. Ceux-ci sont transmis par différents moyens, notamment les mémoires au Cabinet, les présentations au Conseil du Trésor et les directives ministérielles. Dans ces documents

figurent les objectifs stratégiques à atteindre, à partir desquels les ministères déterminent les priorités gouvernementales. Dans certains cas, ces documents permettent également de limiter les modalités d'exécution des mandats des ministères grâce à des conditions telles des restrictions de personnel ou de financement. Les ministères et les organismes jouissent d'une grande latitude à cet égard, car ils participent souvent à l'élaboration de ces documents et sont généralement chargés de déterminer les moyens pour atteindre les objectifs stratégiques assignés. Selon le cadre stratégique des « finalités, modalités et moyens » établi par Arthur Lykke, le gouvernement détermine les « finalités », tandis que les cadres supérieurs des ministères et organismes définissent les « modalités et moyens » – sous réserve des contraintes imposées par le gouvernement.

Le choix des « modalités et moyens » est souvent compliqué par la décentralisation de l'élaboration des politiques et de la planification des missions au sein du MDN et des FAC, de même que par le nombre élevé d'organisations participantes. Chaque organisation participante est susceptible d'avoir des opinions et des préférences quant aux forces et aux démarches utilisées pour atteindre les objectifs définis par le gouvernement. Les divergences entre les parties prenantes deviennent évidentes quand des décisions doivent être prises pour engager des capacités de faible densité et de grande valeur dans des activités de RCID, par exemple des officiers supérieurs et des spécialistes.

Même s'il est utile, le RCID nécessite souvent un nombre disproportionné de dirigeants et de spécialistes par rapport à d'autres efforts de défense opérationnelle. Cela tient aux connaissances et à l'expérience requises pour mener à bien le RCID. Or, les besoins en personnel – dirigeants et spécialistes – sont encore plus importants dans le cadre du renforcement des institutions de défense puisque les niveaux requis d'expérience et de connaissances sont encore plus élevés. Les initiatives visant à recruter un grand nombre de personnes compétentes pour le RCID se heurtent souvent à une résistance considérable de la part d'autres composantes du MDN et des FAC, qui doivent employer ces personnes pour accomplir d'autres tâches importantes. Une orientation et des priorités bien définies aideraient à résoudre le problème de la dotation en personnel dans la mesure où elles confirmeraient la capacité du MDN et des FAC d'entreprendre le RCID.

Les organisations du MDN et des FAC doivent s'assurer que les activités de RCID sont conçues et exécutées en temps opportun et qu'elles soutiennent au mieux la réalisation des intérêts stratégiques du Canada en matière de sécurité. Des ressources et des efforts peuvent être inutilement gaspillés si ces activités ne sont pas concertées et harmonisées avec d'autres initiatives de défense. Le MDN et les FAC ne peuvent pas consacrer au RCID, ou à d'autres



L'Équipe canadienne d'aide à l'instruction – Liban aide les membres des forces armées libanaises à faire l'inventaire du matériel reçu du Canada, le 9 septembre 2020.

Cplc J.W.S Houck, Affaires publiques – FOI-1

activités essentielles comme la reconstitution, les ressources et efforts qu'ils ont perdus en raison d'une mauvaise gestion qui aurait pu être évitée. Bien que le chef d'état-major de la défense (CEMD) et le sous-ministre (SM) fixent les priorités générales du MDN et des FAC et qu'ils aient collectivement autorité sur les organisations qui leur sont subordonnées (organisations de niveau un), l'établissement des priorités, l'affectation des ressources et le déroulement du RCID ne devraient généralement pas se situer à leur niveau. En effet, si tel était le cas, le CEMD et le SM ne pourraient pas s'acquitter de leurs responsabilités globales en matière de leadership au sein du Ministère. La réflexion sur ces sujets peut et doit plutôt avoir lieu aux échelons inférieurs du MDN et des FAC, car de nombreux dirigeants du Ministère sont autorisés à prendre les décisions éventuelles qui s'imposeraient au nom de leur organisation. Un comité directeur au sein du CGD permettrait de renforcer la capacité de ces dirigeants à définir collectivement la hiérarchisation, la mobilisation, l'harmonisation et la coordination des efforts du MDN et des FAC en ce qui concerne le RCID. Il permettrait également aux dirigeants concernés de bien comprendre les responsabilités de leur organisation dans le cadre des activités de RCID.

## Gouvernance

Le gouvernement du Canada définit la gouvernance comme étant l'« ensemble des structures et des processus de gestion qui favorisent l'élaboration, la mise en œuvre et l'application de politiques, de programmes et d'activités<sup>11</sup> ». Les titulaires de doctorat Monique Cikaliuk, Ljiljana Eraković, Chris Noonan et Susan Watson

de l'Université d'Auckland et le titulaire de doctorat Brad Jackson de l'Université de Waikato soulignent ceci : « Concrètement, la gouvernance organisationnelle fournit une structure pour les interactions entre les parties prenantes de l'organisation, tandis que le leadership fournit l'énergie et la détermination nécessaires pour assurer une gouvernance organisationnelle efficace en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation<sup>12</sup>. » [TCO] Cikaliuk, Eraković, Noonan et Watson, lorsqu'ils ont élargi le cadre qui lie la gouvernance organisationnelle et le leadership, ont observé que les tribunes de gouvernance permettent également d'exercer un leadership partagé au sein des organisations, et que les membres de ces comités « misent sur leurs compétences, leurs connaissances et leur expertise pour exercer un leadership individuel entre eux afin d'atteindre des buts et des objectifs partagés<sup>13</sup> » [TCO].

Le MDN et les FAC exercent leurs fonctions de gouvernance par l'intermédiaire du CGD, qui se compose de nombreux comités. Ces comités soutiennent la prise de décision des cadres supérieurs, documentent l'intention stratégique et harmonisent les efforts fonctionnels, tels que l'élaboration des politiques<sup>14</sup>. Un comité directeur chargé du RCID au sein du CGD renforcerait la capacité du MDN et des FAC de diriger et d'orienter leurs efforts en matière de RCID en offrant aux cadres supérieurs du Ministère une tribune pour examiner la valeur stratégique relative des mesures déployées et pour établir des priorités afin d'orienter les travaux futurs du Ministère à l'égard des activités de RCID. Le fait de tenir compte du RCID à ce niveau aiderait le MDN et les FAC à aligner les ressources affectées à leurs efforts en matière de RCID sur la valeur relative qu'ils

présentent pour le gouvernement du Canada, en plus de favoriser l'élaboration et le renouvellement des mandats liés au RCID dans une perspective mondiale plutôt que régionale. La démarche en question permettrait de mieux garantir que les ressources du MDN, des FAC et du gouvernement du Canada sont utilisées au mieux pour promouvoir les intérêts stratégiques du Canada en matière de sécurité. Il s'agit notamment de réorienter éventuellement les ressources vers de nouvelles possibilités une fois qu'elles sont autorisées par le gouvernement du Canada.

Dans sa publication *Capacity Building: Delivering Non-Commissioned Officer Mentoring and Training*, le COIC recommande de fonder la structure et le mandat du comité directeur du RCID sur le modèle du comité directeur pour l'Ukraine<sup>15</sup>. Avant l'invasion illégale de l'Ukraine par la Russie, ce comité se réunissait mensuellement pour prendre en compte et fournir des orientations sur des enjeux clés tels que l'organisation de la mission de RCID menée par le Canada en Ukraine (opération UNIFIER), les pouvoirs nécessaires à la réalisation de son mandat et le renouvellement de son mémoire au Cabinet. Il était coprésidé par le directeur d'état-major de l'État-major interarmées stratégique, le commandant adjoint du COIC et le SMA(Pol) [ou le directeur général – politique de sécurité internationale au nom du SMA(Pol)], et comprenait des représentants de haut niveau de l'ensemble du MDN et des FAC<sup>16</sup>. La mise en place de ce comité a permis d'harmoniser le soutien apporté par le MDN et les FAC à l'Ukraine lorsque le COIC et le SMA(Pol) se sont vus confier la responsabilité de différentes composantes de la mission.

Si le comité directeur pour l'Ukraine a contribué à harmoniser et à coordonner les actions du MDN et des FAC en Ukraine, les activités de RCID sont peut-être trop nombreuses et trop vastes pour un seul comité. Le Conseil de l'infrastructure et de l'environnement (CIE) est un autre modèle qui pourrait mieux répondre aux besoins de gouvernance en la matière. Il s'agit d'un conseil de niveau stratégique qui examine et hiérarchise les besoins du MDN et des FAC en matière d'infrastructure et d'environnement<sup>17</sup>. Il bénéficie de l'appui de plusieurs sous-comités qui se concentrent sur différents aspects du soutien à l'infrastructure et à l'environnement et qui formulent des recommandations à soumettre à l'examen et à la ratification du CIE<sup>18</sup>. L'adoption d'un modèle similaire pour la gouvernance en matière de RCID permettrait aux cadres supérieurs du MDN et des FAC de se concentrer sur l'orientation et la gestion des questions les plus importantes, en tirant parti des analyses et des recommandations des sous-comités.

L'un des principaux avantages que présente l'adoption d'une telle structure est que le MDN et les FAC pourraient mieux comprendre les répercussions des options qu'ils élaborent et qu'ils recommandent au gouvernement du Canada pour les futurs mandats de RCID. Ainsi, il serait possible de corriger le manque de cohérence entre les

mandats, qui résulte du fait que la décentralisation peut entraîner des options isolées qui ne tiennent pas compte des ressources provisoires ou de la valeur stratégique relative d'autres activités du MDN et des FAC, y compris celles qui sont en cours d'élaboration. La mise en place d'un comité directeur chargé du RCID ne permettrait pas de résoudre entièrement ce problème, mais le comité offrirait une tribune centralisée pour hiérarchiser, aligner et coordonner les efforts déployés en matière de RCID. En outre, les cadres supérieurs du MDN et des FAC seraient mieux à même de reconnaître les possibilités de RCID à forte valeur ajoutée. Le fait que les cadres supérieurs du MDN et des FAC reconnaissent rapidement ces possibilités devrait permettre de réduire le temps nécessaire pour présenter celles-ci au gouvernement du Canada afin qu'il les étudie et les approuve.

Un tel comité n'améliorerait pas nécessairement la participation interministérielle au RCID, mais elle aiderait le MDN et les FAC à comprendre dans quels domaines le soutien apporté pourrait accroître la valeur de leurs activités. Le MDN et les FAC seraient ainsi mieux à même de démontrer comment la participation des autres ministères au RCID pourrait contribuer aux efforts visant à protéger les intérêts stratégiques du Canada en matière de sécurité. En retour, le MDN et les FAC pourraient ainsi s'assurer une plus grande participation et un plus grand soutien de la part des autres ministères lorsque des options liées au RCID sont formulées et recommandées au gouvernement du Canada en vue de futurs mandats.

Bien que la mise en place d'un comité directeur interministériel chargé du RCID dépasse le cadre du présent article, il conviendrait d'envisager cette possibilité. Un tel comité permettrait aux ministères qui participent au RCID de hiérarchiser, de coordonner et d'harmoniser leurs activités. Le gouvernement du Canada serait ainsi en meilleure posture pour déterminer les synergies qui permettent de protéger les intérêts stratégiques du Canada, qu'ils soient ou non liés à la sécurité. Les autres ministères comprendraient également plus facilement comment ils pourraient augmenter leurs efforts et détermineraient les domaines dans lesquels le RCID devrait contribuer à la réalisation de leurs mandats ou dans lesquels leurs efforts pourraient être déployés plus efficacement par d'autres moyens, tels que la passation de marchés.

## Autres pistes de solution

Compte tenu des nombreux comités qui existent déjà au sein du CGD, il est possible de conclure que le MDN et les FAC pourraient s'orienter en confiant des responsabilités additionnelles à leurs comités existants. Certes, cela permettrait de mieux cibler certaines actions du MDN et des FAC et de ne pas avoir à organiser d'autres activités de gouvernance au sein du CGD. Par contre, la supervision



L'équipe de formation du génie de la rotation 10 de l'opération UNIFIER donne des conseils à la Garde nationale de l'Ukraine (NGU) dans les champs de tir de démolition, dans le cadre de l'entraînement de niveau 1 pour les sapeurs, le 3 novembre 2020, à Zolochiv, en Ukraine.

Avr Melissa Gloude,  
technicienne en imagerie des  
Forces armées canadiennes

et la direction du RCID selon une approche aussi décentralisée continueraient de limiter la cohérence globale de la gouvernance du RCID au MDN et dans les FAC. En effet, les travaux, les idées et les connaissances de chaque comité ne contribueraient pas nécessairement à la réflexion et aux décisions des autres comités. Le risque que les comités créent des dissonances inutiles et diluent l'effet stratégique que le MDN et les FAC cherchent à créer au moyen du RCID s'en trouve accru. Le risque que le Ministère cherche à obtenir des autorisations qui ne correspondent pas aux effets stratégiques souhaités est également accru, ce qui peut inciter le MDN et les FAC à affecter du personnel et des ressources inutiles à des activités qui ont une priorité moindre, tout en ne consacrant pas suffisamment de ressources à des initiatives qui ont davantage de portée.

Étant donné que les efforts du MDN et des FAC en matière de RCID répondent actuellement aux besoins du gouvernement, il est possible d'avancer un argument distinct selon lequel ils ne nécessitent pas de gouvernance supplémentaire. La principale différence entre cet argument et le précédent est que les responsabilités de gouvernance du Ministère en matière de RCID resteraient très fragmentées, les parties prenantes exécutant leurs activités avec des priorités floues et un minimum d'alignement et de connaissance des autres efforts. Alors que le Ministère réalise actuellement le RCID de

cette manière, le fait de ne pas mettre en place une gouvernance en matière de RCID continuera d'entraver la capacité du MDN et des FAC de mener leurs activités plus efficacement. Il s'agit d'un gaspillage qui réduit la capacité du Ministère de maximiser l'effet stratégique du RCID, compte tenu des ressources limitées du MDN et des FAC. En procédant de la sorte, le Ministère réduit également sa capacité de soutenir d'autres efforts grâce aux synergies qu'il pourrait créer et aux ressources qu'il pourrait libérer en menant plus efficacement les activités de RCID.

## Conclusion

Bien que le MDN et les FAC continuent de mener des activités de RCID dans de nombreux pays, et ce, en dépit des problèmes de hiérarchisation, de coordination et de ressources mentionnés précédemment, il est recommandé que le Ministère mette en place un comité directeur chargé de diriger et d'orienter les efforts. En effet, la mise en place d'un comité permettrait au MDN et aux FAC de mieux comprendre la valeur stratégique et opérationnelle relative de ces activités. Le MDN et les FAC seraient ainsi mieux à même d'expliquer la valeur stratégique et opérationnelle relative que les efforts apporteraient au gouvernement du Canada et à d'autres ministères, en

particulier lorsque de nouvelles possibilités sont repérées. Le comité permettrait également d'examiner les défis actuels en matière de ressources, ce qui aiderait les cadres supérieurs du gouvernement à concentrer les ressources limitées du MDN et des FAC sur les activités qui offrent le meilleur retour sur investissement au gouvernement du Canada et à la population canadienne.

Même si le gouvernement du Canada choisit de ne pas adopter un point de vue réaliste lorsqu'il prendra des décisions en matière de RCID, un comité directeur sur le sujet permettrait au MDN et aux FAC de déployer plus efficacement leurs efforts en la matière grâce à la coordination et à l'établissement de priorités accrues offertes par ce

comité. Les ressources et les efforts ainsi libérés pourraient être consacrés à l'amélioration ou au développement des activités de RCID du MDN et des FAC ou à d'autres activités essentielles. Il existe de nombreuses possibilités de diriger et d'orienter les activités de RCID du MDN et des FAC, mais en améliorant l'efficacité des efforts déployés, le Canada sera mieux à même de répondre aux besoins constants de ses pays partenaires. La capacité des partenaires de contribuer de manière plus significative à la stabilité mondiale et à l'ordre international fondé sur des règles est directement liée à la sécurité et à la prospérité du Canada, car elle favorise un monde à la fois plus sûr et plus prévisible.



## Notes

- 1 Canada, ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, Ottawa, Groupe Communication Canada, 2017, p. 59-62.
- 2 *Ibid.*, p. 82.
- 3 Si la sécurité et la prospérité économique du Canada sont des intérêts nationaux en raison de leur importance pour la survie du pays et du mode de vie de sa population, elles sont étayées par de nombreux intérêts stratégiques en matière de sécurité qui « concernent la structure de l'ordre international qui garantit notre sécurité face à une attaque armée – et à l'égard desquels [le Canada] pourrait envisager l'utilisation de la force » (Australie, Force 2030). Ces intérêts comprennent, sans s'y limiter, la stabilité régionale et mondiale, le maintien de l'ordre international actuel fondé sur des règles, ainsi que l'accès et l'influence du Canada sur la scène internationale. Ils contribuent directement à la sécurité et à la prospérité du Canada, mais ne sont généralement pas considérés comme des intérêts nationaux en soi.
- 4 Canada, ministère de la Défense nationale, *Canadian Expeditionary Forces Command Directives for International Operations 3000 Series, Section 21: Defence Capacity Building (DCIB) Project Approval Processes*, Ottawa, Commandement de la Force expéditionnaire du Canada, 2022, p. 2.
- 5 *Ibid.*
- 6 *Ibid.*
- 7 Canada, ministère de la Défense nationale, « Académie canadienne de la défense », dernière mise à jour le 6 décembre 2018, consulté le 8 avril 2022, <https://www.canada.ca/en/departement-national-defence/services/benefits-military/education-training/professional-development/canadian-defence-academy.html>.
- 8 Canada, ministère de la Défense nationale, « Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC) », dernière mise à jour le 12 juillet 2018, consulté le 8 avril 2022, <https://www.canada.ca/en/departement-national-defence/corporate/organizational-structure/canadian-joint-operations-command.html#:~:text=Canadian%20Joint%20Operations%20Command%20%28CJOC%29%20What%20CJOC%20does,closing%2C%20to%20meet%20national%20and%20international%20strategic%20goals>.
- 9 Les efforts en matière de RCID déployés par le COIC bénéficient également d'un soutien important de l'Armée canadienne, de la Marine royale canadienne, de l'Aviation royale canadienne ainsi que des organisations de niveau un du MDN et des FAC, qui détachent régulièrement le personnel nécessaire pour mener à bien ces efforts.
- 10 Il peut s'agir d'aider au partage du fardeau entre alliés, de renforcer la capacité d'un partenaire canadien de contribuer à sa stabilité régionale ou de maintenir des liens avec des pays partenaires.
- 11 Canada, gouvernement du Canada, TERMIUM Plus – Recherche – gouvernance », dernière mise à jour le 1<sup>er</sup> avril 2022, consulté le 1<sup>er</sup> avril 2022, [https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-eng.html?lang=eng&i=1&srchtxt=governance&index=ent&codom2nd\\_wet=1](https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-eng.html?lang=eng&i=1&srchtxt=governance&index=ent&codom2nd_wet=1).
- 12 Monique Cikaliuk, Ljiljana Eraković, Chris Noonan, Susan Watson et Brad Jackson, *Corporate Governance and Leadership*, Cambridge, Cambridge University Press, 2020, p. 5.
- 13 *Ibid.*, p. 18
- 14 Canada, ministère de la Défense nationale, « Gouvernance et comités », dernière mise à jour le 21 novembre 2021, consulté le 1<sup>er</sup> avril 2022, <http://intranet.mil.ca/en/committees-main.page>
- 15 Canada, ministère de la Défense nationale, *Capacity Building: Delivering Non-Commissioned Officer Mentoring and Training*, Ottawa, Commandement de la Force expéditionnaire du Canada, 2021, p. 21.
- 16 Les procès-verbaux du comité directeur pour l'Ukraine sont accessibles sur le Réseau étendu de la Défense du MDN et des FAC à l'adresse <https://collaboration.forces.mil.ca/service/search/Pages/results.aspx?k=ukraine%20steering%20committee&q1=I033>
- 17 Canada, gouvernement du Canada, « Infrastructure and Environment Board (IEB) Terms of Reference », mise à jour en janvier 2019, consulté le 8 avril 2022, [https://collaboration-admie-smaie.forces.mil.ca/sites/IEIMF/systems/ADMIE%20Governance/IEB/Governance%20IEB/TOR\\_Mandat/Final%202022%20IEB%20TOR.PDF#search=Infrastructure%20and%20Environment%20Board%20%28IEB%29%20Terms%20of%20Reference](https://collaboration-admie-smaie.forces.mil.ca/sites/IEIMF/systems/ADMIE%20Governance/IEB/Governance%20IEB/TOR_Mandat/Final%202022%20IEB%20TOR.PDF#search=Infrastructure%20and%20Environment%20Board%20%28IEB%29%20Terms%20of%20Reference).
- 18 *Ibid.*

# Revue critique : *Male allies at work*

Moser, C. E. et Branscombe, N. R. (2021). Male allies at work: Gender-equality supportive men reduce negative underrepresentation effects among women. *Social Psychological and Personality Science*, 19485506211033748.

## DR. CINDY SUURD RALPH ET DR. ADELHEID NICOL

*Cindy Suurd Ralph est professeure adjointe au département de psychologie militaire et de leadership du CMR. Ses recherches actuelles portent sur le leadership, les alliances et le changement de culture organisationnelle.*

*Adelheid Nicol est professeure titulaire au département de psychologie militaire et de leadership du CMR. Ses recherches portent sur les préjugés et les concepts liés aux préjugés. Les recherches de Nicol portent sur des échantillons civils et militaires.*

L'article de Moser et Branscombe (2021) est un exemple de recherche examinant comment les hommes, dans un environnement de travail essentiellement masculin, peuvent jouer un rôle important en soutenant leurs collègues féminines. Leur travail sur les alliés masculins met en lumière un mécanisme par lequel les hommes au sein des FAC peuvent s'engager activement à changer leur environnement de travail pour qu'il soit plus inclusif pour les femmes. Ce faisant, ils peuvent aligner efficacement leur comportement sur les orientations des FAC en matière de leadership, de changement de culture et de diversité<sup>1</sup>. Moser et Branscombe travaillent tous deux au département de psychologie de l'Université du Kansas. Moser est candidat au doctorat, tandis que le Branscombe est un éminent professeur dans les domaines des relations intergroupes, des préjugés et de la discrimination. Il a publié plus de 200 articles et a été cité plus de 35 000 fois selon Google Scholar.

Les femmes exécutent mieux lorsqu'il y a une représentation de genre égale dans l'environnement de travail que lorsqu'elles sont beaucoup plus nombreuses<sup>2,3,4,5</sup>. Dans un environnement de travail équilibré entre les sexes, les femmes ne se définissent pas en fonction de leur sexe<sup>2</sup>. Les individus ont de nombreuses identités qui tournent autour de leur travail, de leur vie sociale et de leur vie personnelle. Par conséquent, les identités des individus peuvent être centrées sur leur sexualité, leur genre, leur profession, leur statut relationnel, leur parentalité ou leur communauté. Lorsqu'un groupe est sous-représenté, son identité minoritaire est mise en évidence<sup>2</sup>. L'identité d'une personne (dans ce cas-ci étant une femme) devient alors un début et une source de vulnérabilité, alors que la personne se sent seule, distincte et contrainte de surclasser ses homologues masculins et, finalement, elle éprouve une baisse de la satisfaction au travail<sup>2</sup>.

Les femmes peuvent certainement servir de modèles à d'autres femmes. En effet, les modèles positifs de femmes et de groupes minoritaires attirent davantage de femmes dans des environnements de travail dominés par les hommes et procurent un sentiment de protection de l'identité sexuelle et réduisent le taux de rotation<sup>2</sup>.

Malheureusement, dans certains domaines (comme les industries des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques [STEM] ou le domaine militaire), la main-d'œuvre est essentiellement masculine et les modèles féminins ou issus d'autres identités stigmatisées sont moins nombreux<sup>2</sup>.

Compte tenu de la prédominance des hommes dans certains environnements de travail, les chercheurs ont porté leur attention sur l'allié masculin. Les alliés sont ceux qui soutiennent les groupes sous-représentés et marginalisés sur le marché du travail<sup>6</sup>. Les hommes alliés, contrairement aux femmes alliées, ne sont généralement pas soumis à un jugement lorsqu'ils s'attaquent à des comportements sexistes ou lorsqu'ils promeuvent l'égalité entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail<sup>2</sup>. La recherche a montré que les hommes alliés sont perçus comme étant plus légitimes lorsqu'ils affrontent le sexisme et qu'ils subissent moins de réactions négatives en raison de leurs interventions<sup>2</sup>. Lorsque les alliés masculins prennent la parole, les individus ont tendance à se concentrer davantage sur l'acte sexiste que sur les caractéristiques de la personne qui les confronte<sup>2</sup>.

Que font les alliés masculins pour les femmes? De nombreuses qualités permettent de définir un allié masculin. Il s'agit notamment de : a) ne pas traiter la personne différemment en raison de son sexe (la considérer comme une personne, la traiter sur un pied d'égalité), b) partager des expériences ou des intérêts similaires, c) créer des liens, susciter de l'intérêt, être respectueux et ne pas porter de jugement, d) proposer des solutions aux problèmes, e) reconnaître les écarts entre les sexes et les préjugés qui existent, f) s'informer activement sur les différences entre les sexes, g) réagir aux comportements discriminatoires d'autres hommes, h) être un ami, i) offrir des possibilités de développement du leadership, j) reconnaître les efforts que les femmes consacrent à leur propre travail et à celui de leur équipe, et k) envisager l'avenir de l'organisation et la nécessité d'une diversité du leadership<sup>7, 8</sup>.

Les recherches de Moser et de Branscombe (2021) portaient sur les domaines STIM, qui partagent des similarités avec le contexte de travail militaire en ce qu'ils sont généralement des environnements de travail à prédominance masculine qui luttent pour attirer et retenir les femmes (pour qui le rôle est considéré comme non traditionnel) et où le harcèlement sexuel est une préoccupation<sup>9, 10, 11</sup>. Les organisations dominées par des hommes cherchant à accroître la rétention des femmes et à être plus inclusives envers les groupes marginalisés peuvent se concentrer sur aider les femmes à se sentir un sentiment d'appartenance et d'être valorisées. Pour atteindre ces objectifs, maximiser les ressources existantes (les hommes) signifie que les organisations peuvent souhaiter créer des opportunités où les hommes peuvent agir en tant qu'alliés.

Moser et Branscombe (2021) ont développé trois études, dont deux étaient des études expérimentales (en laboratoire) conçues pour examiner si l'allié masculin influençait le sentiment d'isolement des femmes et leur sentiment de soutien de la part de leurs collègues. Ils ont constaté que dans un environnement où les femmes sont sous-représentées et où il n'y a pas d'allié masculin, elles prévoient de se sentir moins soutenues et plus isolées (il n'y avait pas d'effet de l'allié masculin lorsque les lieux de travail représentés étaient équilibrés du point de vue du genre). Dans la troisième étude, qui portait sur des femmes issues des STIM, les chercheurs ont constaté qu'un allié masculin augmentait les perceptions de soutien et de respect de la part des collègues de travail, la sécurité identitaire (c'est-à-dire les sentiments d'appartenance et de sécurité dans un groupe, et le désir de rejoindre ce groupe<sup>12</sup>), et augmentait les perceptions selon lesquelles l'égalité des sexes est la norme et est soutenue, ainsi que le sentiment que les femmes ne seront pas isolées ou ne subiront pas d'hostilité. Les femmes alliées se sont également révélées utiles, car les participantes ont perçu un soutien et un respect accrus de la part de leurs collègues, mais l'effet n'était pas aussi marqué que lorsque l'allié était un homme. En outre, la

présence d'une femme alliée n'a pas amélioré la perception de la sécurité de l'identité ou du caractère normatif de l'égalité des sexes. Cela peut indiquer que les championnes et alliées féminines sont importantes, mais pas suffisantes pour transformer le lieu de travail et que les membres du groupe dominant doivent agir pour soutenir le changement.

Dans leur deuxième étude, Moser et Branscombe (2021) ont également examiné si la race de l'allié masculin était importante pour les femmes se déclarant blanches et noires. Ils ont constaté que le fait que l'allié soit un homme blanc ou noir ne faisait pas de différence pour les femmes. Le facteur le plus important était la présence de l'allié, et non sa race. Ce résultat est encourageant pour les FAC compte tenu du faible nombre de personnes qui se déclarent non blanches (en 2018, 8,4 % des membres des FAC se sont identifiés comme appartenant à une minorité visible)<sup>13</sup>.

Le travail de Moser et Branscombe (2021) a toutefois des limitations. Ces trois études étaient des expériences au cours desquelles les participants devaient répondre à des scénarios, qui peuvent ou non être généralisés au monde réel. En outre, il ne présente pas les difficultés que les alliés peuvent rencontrer lorsqu'ils tentent de naviguer dans les eaux de l'inclusion dans une culture très « masculine » tels que l'armée. Quoiqu'il en soit, il présente quelques résultats clés qui suggèrent une voie à suivre.

Cet article pourrait avoir des implications importantes pour le recrutement et la fidélisation des femmes des FAC. Malgré l'engagement pris par les FAC de porter la représentation féminine à 25 % d'ici à 2026<sup>14</sup>, les augmentations effectives n'ont pas atteint les objectifs fixés<sup>15</sup>. En effet, les femmes dans les FAC se retrouvent le plus souvent dans des professions considérées comme plus traditionnelles pour les femmes (par exemple, l'administration, les services alimentaires et les rôles médicaux) où le nombre de femmes et d'hommes est plus équilibré ou où les femmes jouent un rôle prédominant (par exemple, 76,8 % des officiers infirmiers s'identifient comme étant des femmes)<sup>16, 17</sup>. Cette constatation souligne la nécessité d'agir dans le cadre des rôles non traditionnels des femmes. Le renforcement de l'allié au sein des FAC pourrait accroître l'intérêt des femmes membres des FAC et leur sentiment d'appartenance à l'organisation, en particulier dans les professions non traditionnelles.

D'autres recherches semblent appuyer les conclusions de Moser et de Branscombe (2021), suggérant que les alliés masculins dans un environnement dominé par les hommes sont importants pour leurs collègues féminins<sup>18, 19</sup>. L'information active et le soutien des alliés masculins dans les<sup>20</sup> FAC par l'intermédiaire de programmes d'alliances pourraient promouvoir le changement de culture dans les FAC en favorisant un environnement qui soutient les femmes et qui confronte le sexisme et l'inégalité. Les programmes qui mettent cela en pratique doivent faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation.

Ce point est important tant du point de vue des femmes que de celui des hommes. En outre, il est nécessaire que le leadership soutienne l'inclusion et le changement. Lorsque leurs dirigeants sont ouverts aux idées et aux contributions, les hommes qui les suivent sont plus aptes à reconnaître et à affronter le sexisme sur les lieux de travail<sup>21</sup>.

L'augmentation de la diversité et de l'inclusion dans les environnements de travail améliore les décisions stratégiques et la résolution des problèmes, ainsi que la résilience et l'adaptabilité

au changement<sup>22</sup>. L'article de Moser et Branscombe (2021) souligne le rôle important que jouent les hommes dans le changement organisationnel. Pour changer la culture d'une organisation, il est essentiel d'obtenir le soutien des hommes et de faire en sorte que les hommes s'impliquent activement dans le soutien des femmes dans un environnement dominé par les hommes<sup>19</sup>.



## Notes

- 1 Chef d'état-major de la Défense (2 juin 2021). Les principes directeurs des FAC pour aller de l'avant.
- 2 Moser, C. E. & Branscombe, N. R. (2021). Male allies at work: Gender-equality supportive men reduce negative underrepresentation effects among women. *Social Psychological and Personality Science*, 19485506211033748.
- 3 Keller, J. & Sekaquaptewa, D. (2008). Solo status and women's spatial test performance: The role of individuation tendencies. *European Journal of Social Psychology*, 38(6), 1044–1053.
- 4 Thompson, M. & Sekaquaptewa, D. (2002). When being different is detrimental: Solo status and the performance of women and racial minorities. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 2(1), 183–203.
- 5 Viallon, M. L. & Martinot, D. (2009). The effects of solo status on women's and men's success: The moderating role of the performance context. *European Journal of Psychology of Education*, 24(2), 191–205.
- 6 Wilson, N. L., Dance, T., Pei, W., Sanders, R. S. & Ulrich, A. C. (2021). Learning, experiences, and actions towards advancing gender equity in engineering as aspiring men's allyship group. *The Canadian Journal of Chemical Engineering*, 99(10), 2124–2137.
- 7 Brown, K. T. & Ostrove, J. M. (2013). What does it mean to be an ally? The perception of allies from the perspective of people of color. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2211–2222.
- 8 Madsen, S. R., Townsend, A. & Scribner, R. T. (2020). Strategies that male allies use to advance women in the workplace. *The Journal of Men's Studies*, 28(3), 239–259.
- 9 Burke, K. L. (2017). Harassment in science: recent studies demonstrate an unwelcoming workplace for people of color and women in STEM fields, point to a need to raise awareness among men and leaders, and elicit calls for cultural change. *American Scientist*, 105 (5), 262+. <https://link.gale.com/apps/doc/A504340269AONE?u=anon~2949e5ea&sid=googleScholar&xid=2778bd72>
- 10 National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2018). *Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://nap.nationalacademies.org/catalog/24994/sexual-harassment-of-women-climate-culture-and-consequences-in-academic>
- 11 Rapport de l'examen global externe indépendant du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes du 20 mai 2022.
- 12 Hildebrand, L. K., Jusuf, C. C., & Monteith, M. J. (2020). Ally confrontations as identity-safety cues for marginalized individuals. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1318–1333.
- 13 Sous-ministre adjoint (septembre 2020). Évaluation de la diversité et de l'inclusion (Programme de gestion de l'équipe de défense). <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/report-1258-3-027-en.pdf>
- 14 Ministère de la Défense nationale (2021). Plan ministériel 2021/22. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/plans-ministeriels/plan-ministeriel-2021-2022/resultats-prevus/equipe-de-defense.html>
- 15 Berthiaume, L. (2020, January 22). Military must nearly double annual female recruitment to reach target: study. <https://www.ctvnews.ca/canada/military-must-nearly-double-annual-female-recruitment-to-reach-target-study-1.4778063>
- 16 Bureau du vérificateur général du Canada (2016). Rapport d'automne du vérificateur général du Canada. [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201611\\_05\\_f\\_41834.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201611_05_f_41834.html)
- 17 Straver, M. (2022). Breakdown by gender in Regular Force occupations based on Guardian Human Resource Software.
- 18 Drury, B. J. & Kaiser, C. R. (2014). Allies against sexism: The role of men in confronting sexism. *Journal of Social Issues*, 70(4), 637–652.
- 19 Subašić, E., Hardacre, S., Elton, B., Branscombe, N. R., Ryan, M. K. & Reynolds, K. J. (2018). "We for She": Mobilising men and women to act in solidarity for gender equality. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 707–724.
- 20 Wilson, N. L., Dance, T., Pei, W., Sanders, R. S. & Ulrich, A. C. (2021). Learning, experiences, and actions towards advancing gender equity in engineering as aspiring men's allyship group. *The Canadian Journal of Chemical Engineering*, 99(10), 2124–2137.
- 21 Sattari, N., DiMuccio, S., & Gabriele, L. (2021). When managers are open, men feel heard and interrupt sexism. *Catalyst*. <https://www.catalyst.org/reports/managers-openness-sexism/>
- 22 Madsen, S. R., Townsend, A. & Scribner, R. T. (2020). Strategies that male allies use to advance women in the workplace. *The Journal of Men's Studies*, 28(3), 239–259.