

REVUE MILITAIRE CANADIENNE



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;
- 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 généralement informé.

Politique de rétraction

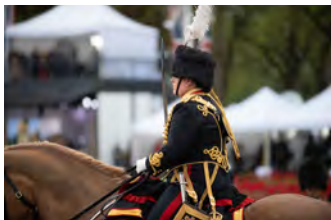
La Revue militaire canadienne s'engage à faire preuve d'intégrité dans ses publications. En consultation avec les comités de rédaction et de consultation, l'éditeur se réserve le droit de corriger le document en publiant une correction ou une rétraction subséquente. La rétraction repose sur les lignes 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 réservistes de la 3^e Division du Canada participent à des attaques de pelotons de tir à sec à la Base des Forces canadiennes Wainwright, à Wainwright, en Alberta, pendant l'exercice WESTERN SABRE, le 25 août 2021.

Soldat Daniel Pereira



Crédits de photo p. 10.



Crédits de photo p. 43.

3 Avant-propos

Contre-amiral (cam) M.A. Hopper

4 Introduction des rédactrices invitées

Colonel Meaghan Setter et Stéphanie Bélanger

FORCES DE RÉSERVE DU CANADA

10 Programme de recherche sur les réserves futures (PRRF) du RU 2014 à 2018 : résultats, impact et réflexions

Vincent Connelly et Zoe Morrison

19 Intégration de la Réserve de l'Armée dans une perspective historique : Perspectives de la Nouvelle France

Gregory M. W. Kennedy

27 La Réserve en aide au pouvoir civil : Pratiques antérieures et exigences actuelles

Chris Madsen

35 Intégration de la Première réserve de l'Armée et de la Force régulière d'infanterie par l'entremise de tâches liées à la mission : approche et voie à suivre

Donna I. Pickering, Jerzy Jarmasz et Timothy K. Lam

43 Le rôle de l'emploi civil dans la prédiction des résultats organisationnels au sein des membres de la Première réserve

Cynthia Wan

53 Les défis des programmes d'emploi des réservistes - SITREP depuis les tranchées

Joel Watson

61 « Ça me donne envie de partir » : attitudes envers la violence sexiste et sexuelle dans la Réserve de l'Armée canadienne

Bibi Imre-Millei et Stéphanie von Hlatky

COMMENTAIRE

72 Conditionnement physique à bord d'une frégate de patrouille canadienne : étude de cas

Etienne Chassé et Yannick Laflamme

OPINION

75 Guerriers, cheuvs et soldats professionnels des FAC

Major Daniel Klco

COMPTE RENDU

77 End Times: Elites, Counter-Elites, and the Path of Political Disintegration

Christopher Elliott

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



www.Canada.ca/revue-militaire-canadienne

Directeur et Rédacteur en chef

Professor
Christian Leuprecht

Anciens rédacteurs en chef

Professor
Michael A. Hennessy
Lieutenant-colonel (à la retraite)
John K. Martinson†
Lieutenant-colonel (à la retraite)
David L. Bashow

Traduction

Bureau de la traduction,
Services publics et
Approvisionnement Canada

Directrice de la publication

Deesha Kodai

Rédactrice numérique

Alex Green

Rédacteurs adjoints

Bruno Charbonneau, Ph.D.
Matthew Kellett, 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, Ph.D.
Lieutenant-colonel
(à la retraite) David Last, Ph.D.
Chris Madsen, Ph.D.
Paul T. 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, Ph.D.
James Boutilier, Ph.D.
Gaëlle Rivard Piché, Ph.D.
Rebecca Jensen, Ph.D.
Craig Mantle, Ph.D.

Colonel (à la retraite)
Bernd Horn, Ph.D.
Colonel Max Talbot MD, FRCS
Margaret BK Shepherd
Grazia (Grace) Scoppio, Ph.D.
Robert Fonberg
Major-général (à la retraite)
Daniel Gosselin
Capitaine de corvette
Brent Lemon
Major-général (à la retraite)
Craig Aitchison
Lieutenant-général (à la
retraite) Al Meinzinger
Lieutenant-colonel (à la retraite)
Michael A. Rostek, Ph.D.
Karen D. Davis, Ph.D.
Lieutenant-général (à la
retraite) Michael Hood
Lieutenant-colonel
Andrew Godfrey, Ph.D.
Major-général (mgén)
(à la retraite) David Fraser
Vice-amiral (vam)
Paul A. Maddison
Lieutenant-colonel (à la retraite)
W.G. (Bill) Cummings
H. Christian Breede, Ph.D.

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, Ph.D., 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 lec-
ture, le masculin sert de genre
neutre pour désigner aussi bien
les femmes que les hommes.



Des membres du Groupe tactique d'infanterie de Winnipeg du 38^e Groupe brigade du Canada adoptent une position défensive lors de l'instruction collective 6 à la BFC Shilo, au Manitoba, le 19 mars 2016.

Cplc Louis Brunet

AVANT-PROPOS

CONTRE-AMIRAL M.A. HOPPER

J'ai le plaisir de présenter cet encart spécial de la Revue militaire canadienne basé sur la recherche présentée lors d'un symposium inaugural axé sur la Réserve en mai 2023. Cette recherche représente une première étape dans la modification de la perception de la Force de réserve des FAC, à l'interne comme à l'externe.

Comme vous le découvrirez dans les pages suivantes, la manière de gérer et d'utiliser la Force de réserve, ainsi que l'intégration efficace de la Force de réserve et de la Force régulière, est un sujet qui mobilise les forces armées sur le sol canadien depuis plus de deux siècles. Cependant, la plupart des commentaires sont issus de la perspective de la Force régulière et de la recherche qui examine la composante de la Réserve en combinaison avec la Force régulière. Cette approche peut omettre les qualités, les motivations et les points forts uniques de la Force de réserve et de ses membres. Une force qui a évolué d'une fonction d'appoint à la fourniture d'une capacité à temps plein par le biais d'un service à temps partiel; la Force de réserve fait partie intégrante des FAC et du MDN. Une meilleure prise en compte des facteurs essentiels à la participation de la Force de réserve est nécessaire dans les politiques, les procédures et l'entraînement afin d'améliorer la santé, la satisfaction au travail et l'engagement, lesquels sont tous liés à des taux d'attraction et de maintien en poste plus élevés.

Les pages suivantes présentent la recherche entreprise sur la Force de réserve, soulèvent des questions importantes et suggèrent des domaines pour un examen ou une action stratégique plus approfondi. Je suis fier que la voix de la Force de réserve et de ses membres soit entendue et que l'on commence à explorer davantage ses expériences, ses capacités et ses contributions individuelles et collectives. Avec cette publication, nous dressons le bilan du premier symposium et préparons le prochain, qui aura lieu en septembre 2024.

J'espère que vous trouverez les travaux ci-joints tout aussi instructifs que nous. Nous nous engageons à les faire progresser et à poursuivre la conversation.

Contre-amiral Hopper
Chef - réserves

CHALLENGES FOR CANADA'S RESERVE FORCES

DÉFIS DES FORCES DE RÉSERVE DU CANADA



Image créée et publiée par le Directeur des réserves, mai 2024.

Gouvernement du Canada

Introduction des rédactrices invitées

COLONEL MEAGHAN SETTER ET STÉPHANIE BÉLANGER

Colonel Meaghan R. Setter, CD1, MA, GCS-SWA, CPSM, est directrice d'une nouvelle direction au sein du Chef de la Réserve, Gestion des connaissances de la Force de réserve (DRFKM). En tant que membre de la Force régulière, elle a été affectée au 443^e Escadron d'hélicoptères maritimes à Pat Bay, en Colombie-Britannique, et a navigué avec le NCSM Algonquin pour sa première affectation. Elle a ensuite embrassé une carrière civile pour devenir gestionnaire des opérations et de l'instruction à la Station spatiale internationale (SSI), et s'est jointe à la Première réserve, tout en terminant sa maîtrise en éducation. Elle s'est ensuite portée volontaire à titre d'observatrice militaire de l'ONU pour la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS)/Op Safari Roto 1, puis a été déployée au sein de la Force opérationnelle sur l'Afghanistan de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en tant qu'agente principale de développement. Elle est devenue chef de section au sein de la Direction de la stratégie du personnel aérien (Pers Strat) et a été affectée au Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada. De retour dans l'ARC, elle a eu l'occasion d'être déployée en Norvège avec la Force opérationnelle aérienne dans le cadre de l'exercice Trident. Elle a brièvement occupé le poste d'agente de liaison du vice-chef d'état-major de la Défense auprès de la Conférence des associations de la Défense et de son Institut avant de revenir en tant que directrice de la Stratégie des forces aériennes. Alors qu'elle occupe actuellement le poste de DRFKM, elle dirige également le personnel du Programme d'apprentissage à distance du Commandement et d'état-major inter-armées et fréquente le Collège des Forces canadiennes en tant qu'étudiante au Programme de sécurité nationale

Stéphanie Bélanger, CD, Ph.D., est professeure au Département de langue française, de littérature et de culture au Collège militaire royal du Canada, où ses recherches portent sur le témoignage de guerre, l'identité du soldat et les blessures morales. Elle se spécialise dans l'éthique militaire et les théories de la guerre juste. Elle est directrice scientifique adjointe de l'Institut canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans, un consortium unique de 46 universités canadiennes qui se consacrent à la recherche sur les besoins en matière de santé du personnel militaire, des vétérans et de leurs familles. Elle a servi vingt ans en tant que réserviste de classe A dans les Forces armées canadiennes (2004-2024).

À la mi-mai 2023, un symposium a été organisé sur le campus Carling des FAC et du MDN à Ottawa, un projet pilote et le premier du genre. Le symposium était axé sur la Réserve et portait sur les « défis pour la Force de réserve du Canada ». L'événement hybride a réuni un public national et international composé non seulement de chercheurs et de réservistes, mais aussi de

décideurs politiques et de dirigeants institutionnels. Il visait à mieux comprendre le type de recherche existant au Canada et à cerner les secteurs prometteurs pour la recherche future. L'objectif était de faciliter les discussions dans un large éventail de disciplines et de promouvoir et faciliter l'apprentissage et le partage des connaissances entre les participants. On a étudié la

manière dont la recherche fondée sur des faits peut éclairer les politiques et les pratiques futures. Son objectif était d'établir que la Force de réserve est un groupe doté d'une identité et d'une culture propres, nécessitant une étude distincte du corps prédominant des forces régulières qui composent les FAC et le MDN.

Cela ne signifie pas une absence d'études dans ce domaine. Un grand nombre d'études ont été discutées, y compris celle du groupe de recherche sur les politiques au sein des FAC et du MDN, Directeur général - Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM). Il y a également des leçons à tirer du Royaume-Uni et de son programme de recherche sur la Réserve. Toutefois, la journée de dialogue a mis en évidence le fait que l'on peut et que l'on doit faire plus.

Les présentations et les discussions ont porté sur trois domaines principaux : les défis en matière de recrutement et d'emploi, la culture et le comportement et les défis en matière de maintien en poste et d'intégration. Le rapport sur les travaux qui suit est un résumé des points clés, destiné à éclairer un examen plus approfondi, et des discussions, qui fournissent un contexte supplémentaire. Cette première exploration du sujet a mis en évidence le fait que la Force de réserve peut constituer une identité et une culture distinctes, mais qu'il ne s'agit pas d'une population homogène. Il est donc important de saisir les nuances des différentes perceptions. Les politiques des FAC, qui considèrent essentiellement ses membres comme des travailleurs à temps plein, comportent des défis qui ont des répercussions directes non seulement sur le recrutement et le maintien en poste, mais aussi sur l'efficacité opérationnelle. Ces défis sont exacerbés par l'hypothèse selon laquelle « l'intégration des réserves » signifie subsumer la Réserve dans la Force régulière.

La meilleure façon de gérer et d'employer les forces de réserve est un enjeu de longue date dans le monde entier. Avec ce rapport et les articles ou présentations de cette journée, une dissection de ces points de discussion par le biais d'une recherche fondée sur des faits a commencé. Le congrès se poursuivra chaque année et servira de point de départ à de nouvelles mesures. Des améliorations sont nécessaires pour élargir la conversation au-delà de la Première réserve et relier les constatations à l'action stratégique; cependant, en tant que preuve de concept, le congrès a été perçu comme un exercice utile.

Présentation

Pour lancer cet événement, le Chef - réserves a commandé une infographie (ci-jointe) afin de présenter ce que l'on sait des réservistes et du service de réserve. Au 28 février 2023, la Force de réserve du Canada comptait 44 611 membres, dont 28 992 faisaient partie de la Première réserve, les autres étant répartis de manière assez égale entre le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets, les Rangers canadiens et la Réserve supplémentaire. Soixante-quatorze pour cent d'entre eux travaillaient à temps partiel; 78 % se trouvaient dans

l'environnement de l'armée; 29 % avaient un diplôme universitaire et presque autant avaient un baccalauréat; 41 % avaient servi entre 5 et 14 ans, 83 % étaient des hommes et 76 % étaient des anglophones. Quarante-huit pour cent des membres de la Première réserve avaient été déployés au moins une fois au cours de leur carrière. Ils venaient de toutes les provinces et de tous les territoires. Ils travaillaient ou étudiaient généralement à temps plein et leur principale raison de s'engager dans la Force de réserve était de servir le pays.

Séance 1 Défis liés à l'emploi dans la Réserve

Chris Madsen (Ph.D.), Joel Watson et Gregory Kennedy ont commencé la journée en présentant trois points de vue très différents sur ce sujet. M. Madsen a examiné le rôle de la Première réserve dans l'aide au pouvoir civil, à la fois les pratiques passées et les exigences actuelles. Il part du principe que les dispositions actuelles en matière d'aide au pouvoir civil sont inadéquates et que, parallèlement, le gouvernement est réticent à utiliser l'armée à cette fin spécifique. Simultanément, les appels à un soutien militaire national en matière d'intervention en cas de crise se multiplient, à mesure que la fréquence et l'ampleur des événements, souvent liés aux changements climatiques, augmentent. Une approche ponctuelle prévaut, faisant appel à des unités sous-équipées et mal préparées. Il est essentiel de comprendre et d'exploiter les différences évidentes de capacités entre les ressources militaires et civiles, tout en restant dans les limites des capacités de leurs structures organisationnelles respectives. M. Madsen recommande de se recentrer sur des partenariats plus étroits avec les services de police dans le cadre des fonctions constabulaires. En outre, il suggère que le passage à la Première réserve comme force de choix pour les interventions nationales bénéficie de plusieurs facteurs clés offerts par le fait de vivre et de travailler dans ses collectivités : la capacité d'arriver en premier, d'assurer la liaison grâce à des relations déjà établies avec la police et d'autres autorités civiles et de rassurer le public, qui est leur voisin.

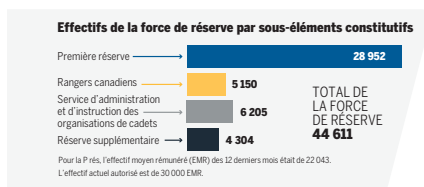
Joel Watson a présenté le point de vue des réservistes en tant qu'employés civils. M. Watson a souligné l'impératif commercial de faire un profit, avec le rapport coût/bénéfice le plus efficace. Il en résulte que les employés civils qui sont aussi des membres de la Première réserve, bien qu'ils apportent des compétences et une formation précieuses, constituent aussi une source de risque organisationnel., car ils peuvent avoir besoin de prendre des congés ou subir des blessures. Par conséquent, les entreprises doivent croire en l'idée de la nécessité d'une force de réserve nationale pour envisager de sacrifier leurs propres intérêts commerciaux et M. Watson laisse entendre que ce n'est pas le cas aujourd'hui pour la plupart d'entre elles. Il faut un message cohérent et coordonné sur la valeur d'un réserviste ou d'un vétéran, qu'il provienne du Groupe de transition des FAC,

UN APERÇU DU RÉSERVISTE TIPIQUE DES FORCES ARMÉES CANADIENNES

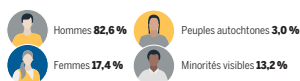
CE QUE NOUS SAVONS

Aperçu de la force de réserve

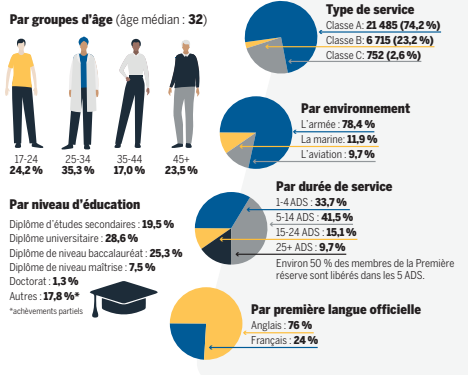
(au 28 Fév 23)



Statistiques sur la diversité de la Première réserve



Démographie de la Première réserve



Un aperçu du réserviste typique des forces armées canadiennes. Infographie (2023).

Gouvernement du Canada

d'Anciens Combattants Canada, des Services de bien-être et moral des FAC ou de la pléthore d'organismes de bienfaisance et d'organisations à but non lucratif, qui essaient tous séparément de faire avancer cette cause. En ce qui concerne les membres de la Première réserve en particulier, la tension de longue date entre les enjeux de maintien en poste des membres de la Force régulière et les réservistes à temps partiel ayant des employeurs civils à temps plein doit être mieux résolue. Un système d'entraînement qui répond à la fois aux besoins des membres de la Première réserve et à ceux de la Force régulière en est un exemple, mais lorsqu'il s'agit de reprogrammer, celui-ci présume que la disponibilité est partout et en tout temps. M. Watson a laissé le public avec une question : avec une législation qui impose des obligations aux employeurs, les compétences immatérielles constituent-elles un incitatif suffisant face au risque pour la plupart des propriétaires d'entreprise?

Le dernier membre du panel, le col Gregory Kennedy, a donné au congrès une perspective historique. M. Kennedy a montré que l'intégration temporaire des réservistes dans les unités de la Force régulière n'est pas nouvelle, qu'il s'agisse de l'objectif « Une armée » d'aujourd'hui ou de la bataille de Montcalm sur les plaines d'Abraham il y a 265 ans. Les forces de réserve diffèrent des forces régulières et ont une culture distincte qui doit être considérée comme faisant partie d'une conscience politique et sociale plus large. Le fait de disposer d'une force de réserve signifie généralement que l'État n'a pas besoin d'une force professionnelle importante, qu'elle peut établir un lien entre l'armée et la société canadienne en tant que transmigrants et qu'elle peut jouer un rôle essentiel dans la réponse aux urgences locales, augmentant

ainsi la résilience d'une collectivité. M. Kennedy a comparé les différents dirigeants des forces françaises pendant la guerre de Sept Ans et a relevé trois facteurs essentiels à l'emploi réussi des forces de réserve : la confiance, les objectifs partagés ou également considérés (liés à la volonté de servir) et le fait de se voir attribuer des rôles opérationnels appropriés, en tenant compte de l'entraînement et de l'équipement. Essentiellement, les deux forces doivent reconnaître leurs forces, leurs faiblesses et leur raison d'être respectifs. L'intégration massive des réserves dans les unités des forces régulières prive l'organisation de la diversité des compétences et des capacités que les forces de réserve apportent,

marginalise les réservistes et frustré les forces régulières. Une équipe est nécessaire, pas « Une armée ».

L'infographie montre qu'un réserviste typique est également un employé à temps plein ou un étudiant qui s'est engagé pour servir le pays. Près de la moitié des réservistes ont été déployés au moins une fois au cours de leur carrière militaire, mais sinon, ils ne sont pas susceptibles de se déplacer. Plus important encore, compte tenu de leur emploi civil à temps plein ou de leurs études postsecondaires, ils disposent d'un important bagage d'apprentissage et d'expérience. Conformément à ce portrait du réserviste typique, les discussions du symposium ont reconnu que, bien que la contribution des réservistes se fasse dans leur collectivité locale, le système de recrutement des FAC est centralisé. Une plus grande importance accordée à l'image de marque locale, aux liens avec la collectivité locale et à l'adaptation des efforts de recrutement aux besoins spécifiques des collectivités individuelles étaient des options proposées à l'examen.

De nombreux réservistes jouent un rôle à la fois dans l'armée et dans la vie civile, apportant leurs compétences et leur expertise civiles aux FAC. Les articles examinent une meilleure intégration des compétences civiles dans l'emploi de la Réserve, et vice versa, afin de mieux servir les FAC. Les discussions avec le public ont mis l'accent sur les possibilités perdues liées à la sous-utilisation des compétences civiles. Un autre aspect soulevé est la façon dont la dualité des rôles militaires et civils peut augmenter le stress, avec des demandes souvent contradictoires provenant des deux secteurs.

Les réservistes à temps partiel ayant des obligations civiles à temps plein ne sont généralement pas disponibles pour un

entraînement préalable à un déploiement dans un bref délai. En outre, on estime que, malgré la législation, les réservistes ne peuvent pas facilement prendre un congé de service militaire de leur emploi civil ou de leurs engagements scolaires, ce qui occasionne des possibilités manquées. La perception s'apparente à celle d'un cercle vicieux où les FAC et le MDN utilisent le réserviste de la même manière qu'un employeur utiliserait une agence de placement temporaire. Les articles ont traité de ce défi en préconisant une certaine flexibilité de la part des employeurs civils, des FAC et du MDN, ainsi qu'une plus grande sensibilisation de la société à la valeur d'une force de réserve nationale.

Séance 2 Culture et comportement

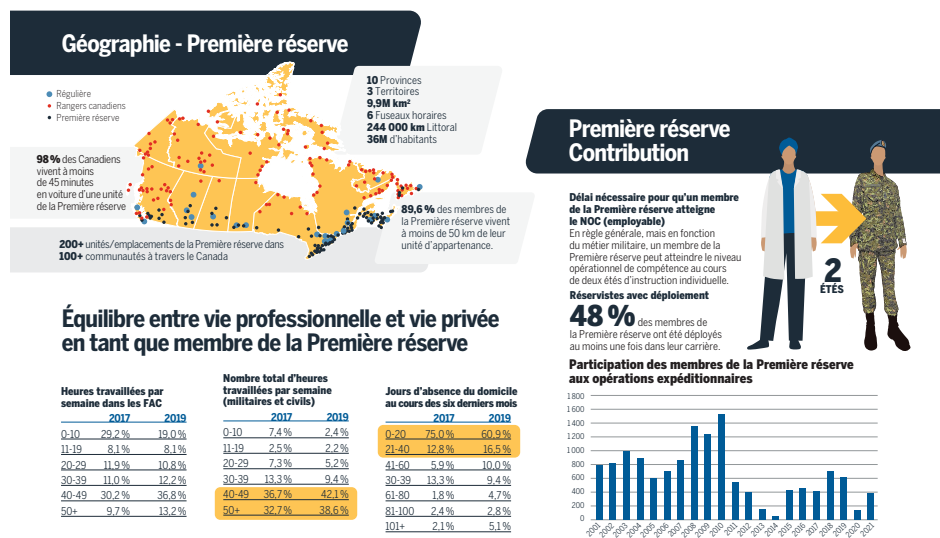
L'adjum Sophia Mille et Manon LeBlanc (Ph.D.), Jennifer Peach (Ph.D.) et Bibi Imre-Millei, qui ont collaboré avec Stéphanie von Hlatky (Ph.D.), ont présenté divers sujets dans le cadre de ce thème général. L'adjum Miller a donné un aperçu de son étude, qui porte sur l'expérience vécue par les Noirs servant dans les FAC, pour lesquels il existe actuellement peu de données empiriques. En particulier, l'adjum Miller étudiera l'impact de ces expériences sur la santé mentale, l'attrition et le maintien en poste des membres noirs, afin d'informer les décideurs et les services de santé des FAC sur les stratégies futures.

Mmes LeBlanc et Peach ont fourni à la Première réserve les résultats de l'enquête sur le harcèlement et la discrimination dans les FAC, qui a été menée dans toutes les composantes de ces dernières. Voici quelques-unes des principales constatations : au cours des 12 derniers mois, environ 16 % des membres de la Première réserve ont déclaré avoir été victimes de harcèlement personnel, 16 % d'abus de pouvoir et 7 % de discrimination. Les membres des groupes sous-représentés qui servaient principalement à temps plein étaient plus susceptibles de signaler des mauvais traitements; cependant, les taux globaux de harcèlement et de discrimination observés chez les réservistes étaient semblables à ceux observés dans la Force régulière.

L'article de Mme Imre-Millei portait sur la violence sexuelle dans le cadre du recrutement et du maintien en poste dans Réserve de l'Armée. Sa principale conclusion est que la Force de réserve doit être étudiée séparément en tant que sous-culture au sein des FAC et du MDN. Grâce à des entrevues approfondies avec des réservistes de l'armée menés entre 2021 et 2022,

Mme Imre-Millei a pu dégager trois thèmes : l'inconduite sexuelle est considérée comme un enjeu féminin et n'est pas liée aux efforts de recrutement et de maintien en poste; elle est encadrée par le blâme, présentée comme un fossé générationnel et un produit perçu comme un manque d'éducation; et à une époque de changement de politique et de transition, il y a un manque de sensibilisation ou de connaissances pratiques de la politique et des procédures pour intervenir, soutenir et prévenir. Les conversations menées par les dirigeants des unités étaient considérées comme ayant plus d'impact que l'entraînement, qui s'ajoutait aux tâches existantes, lesquelles étaient toutes exigées dans un délai limité. Les personnes interrogées estimaient que ces conditions ne créaient pas des environnements d'apprentissage positifs ou que l'entraînement sur l'inconduite sexuelle était dépriorisée. Mme Imre-Millei a conclu qu'il fallait trouver des moyens de discuter de la violence sexuelle qui soient plus adaptables, pertinents pour les réservistes et pratiques, et elle a souligné l'importance des dirigeants des unités pour l'approche adoptée.

La modernisation des FAC reste abstraite et doit être renforcée par un changement de politique. Les conversations avec le public ont montré que pour que la culture change au sein des FAC et du MDN, les réservistes ont besoin d'un plus grand nombre de champions à tous les niveaux des dirigeants. Les réservistes à temps partiel sont bien placés pour comprendre les changements culturels de la société, car ils sont conscients des transformations dans leurs collectivités, là où ils vivent, travaillent et étudient. En tant que dirigeants locaux, ils ont la capacité de faciliter l'évolution de leur environnement de travail militaire. Malheureusement, ce ne sont pas toujours les dirigeants locaux qui deviennent des commandants des unités de réserve. Les membres de la Force régulière qui passent à la Force de réserve peuvent être sélectionnés, ou même les membres à temps plein



Gouvernement du Canada

de la Force de réserve, mais pas sur la base de leur connaissance de la collectivité, de leur leadership en matière de changement culturel ou de leur compréhension de la relation entre la Force de réserve et la Force régulière. Tout au long des discussions, de nombreuses personnes ont affirmé que les membres de la Force de réserve ont le sentiment d'être traités comme des « citoyens de seconde zone » par les politiques et les pratiques des FAC. Les articles inclus examinent ces aspects.

Séance 3 Maintien en poste et intégration

Julian Reyes Vélez (Ph.D.) et Cynthia Wan (Ph.D.) et un groupe composé de Donna Pickering (Ph.D.), de Jerzy Jarmasz (Ph.D.) et de Timothy Lam ont terminé la journée avec leurs présentations relatives au maintien en poste et à l'intégration. M. Vélez a examiné les vétérans en utilisant les études sur la vie après le service pour déterminer l'influence de la santé physiologique et psychologique du personnel militaire sur le maintien en poste et l'attrition. Elle a noté que le nombre de membres libérés pour raisons de santé est plus élevé que par le passé, les blessures musculo-squelettiques et la santé mentale étant les principales causes d'attrition. Ses résultats montrent que le taux de libération recommandée était 50 % plus élevé pour la Force de la première réserve, avec des pics à 6 et 22 ans de service. En outre, ce taux était plus élevé chez les MR sub que chez les MR sup et le nombre de libérations recommandées augmentait parallèlement au nombre de troubles mentaux. Ces corrélations présentent des points d'influence potentiels pour le maintien en poste et l'attrition : un soutien ciblé pour les réservistes MR sub au cours des six premières années de service, avec un accent sur la santé physique et mentale, ainsi qu'une capacité médicale/comportementale intégrée pour prévenir, traiter et gérer les maladies chroniques par le biais d'approches centrées sur la personne et d'un lien social.

Mme Wan a étudié le rôle des obligations civiles dans la prédiction des résultats organisationnels pour la Première réserve, un sujet qui renvoie aux séances précédentes et au rôle de l'emploi civil dans le service des FAC. Les facteurs liés au travail influencent les membres et il devrait y avoir un équilibre efficace entre les exigences et les ressources professionnelles. D'autres facteurs professionnels, le style de leadership en milieu de travail et la disponibilité du soutien organisationnel auprès des membres et de leurs familles sont positivement associés à la satisfaction professionnelle, au sentiment d'engagement envers l'organisation et au maintien en poste. Mme Wan a observé que si les militaires sont confrontés à des facteurs de stress uniques, les réservistes se distinguent des forces régulières en équilibrant un ensemble de rôles potentiellement conflictuels qui méritent d'être examinés de plus près. Quarante et un pour cent des membres de la Première réserve occupent un emploi civil en plus de leur service au sein des FAC et du MDN, la principale raison des intentions de changer d'emploi étant le conflit avec les obligations civiles. Mme Wan a

découvert trois ressources professionnelles importantes pour les membres de la Première réserve : le leadership transformationnel, le développement de carrière et le soutien familial. En outre, le soutien organisationnel et l'avancement professionnel, y compris l'avancement latéral, prédisaient de manière importante la satisfaction des membres, tandis que l'attitude des employeurs civils à l'égard des FAC prédisait de manière importante un sentiment d'engagement affectif. Ces résultats démontrent en quoi les ressources professionnelles sont essentielles à la ressource principale et constituent un domaine d'amélioration active, des stratégies visant à atténuer les conflits entre les employeurs civils et militaires et à améliorer les connaissances des employeurs sur les militaires, ce qui explique pourquoi une force de réserve est importante pour le Canada.

Enfin, Mme Pickering a présenté les résultats d'une étude portant sur l'intégration de la Réserve de l'Armée et de la Force régulière par le biais de tâches de mission. Il existe peu de mesures directes de l'intégration au sein des équipes combinées dans la littérature de recherche. L'équipe de Mme Pickering a constaté qu'il est important de prendre en compte d'autres facteurs que les générateurs de force, car l'état de préparation est multidimensionnel et comprend des éléments biologiques, psychosociaux et physiques. Cela témoigne des constatations de la première séance selon lesquelles le contexte et la motivation des deux forces doivent être compris et pris en compte de la même manière. Mme Pickering a insisté sur le fait que toute approche en matière d'intégration doit être équitable et ne pas se limiter à la fusion de la Force de réserve avec la Force régulière. Pour que l'entraînement et l'intégration collectives soient plus efficaces, il faut que les plans d'entraînement de la Force régulière et de la Force de réserve soient synchronisés depuis les niveaux supérieurs jusqu'aux niveaux inférieurs, et que les facteurs de participation de la Force de réserve soient pris en compte, notamment la proximité de sa localité, un préavis suffisant en matière de dates et des dates invariables. En outre, l'équipe de Mme Pickering a constaté que les membres de la Force régulière disposant d'un entraînement et d'un équipement se concentraient davantage sur les tâches de spécialisation des armes de combats, mais que les membres de la Force de réserve étaient mieux préparés aux spécialisations des tâches de mission, en particulier lorsque leurs compétences civiles étaient complémentaires. L'avantage d'une participation continue à l'entraînement collectif accroît la confiance et le respect, essentiels à l'intégration, et aide chacun à comprendre les styles de travail et les approches de résolution de problèmes nécessaires pour accroître l'efficacité et l'efficience. L'une des découvertes les plus intéressantes concernait la communication et le fait que pour que le message soit compris, il est de plus en plus nécessaire de connaître les styles de communication linguistiques et culturels au-delà de l'anglais et du français. Le fait de fonctionner dans une langue étrangère peut avoir un impact négatif sur l'entraînement si cela n'est pas pris en compte

QUELLE EST LA PROCHAINE ÉTAPE?

Qui manque-t-il?



Disposons-nous de données individuelles et désagrégées sur les réservistes dans les différents sous-éléments constitutifs?



Comment réaliser le plein potentiel de tous les sous-éléments constitutifs de la réserve?



Qu'est-ce qui amène les gens à rejoindre la force de réserve? Qu'attendons-nous d'eux? Qu'aimeraient-ils obtenir de nous?

Un aperçu du réserviste typique des forces armées canadiennes. Infographie (2023).

Gouvernement du Canada

par les membres de la Force régulière. Les exercices de grande envergure qui intègrent la Force régulière et la Force de réserve et qui peuvent accueillir ceux qui ne peuvent s'engager qu'occasionnellement sont plus attrayants

de manière appropriée. Étant donné que 30 % de la population canadienne devrait être constituée d'immigrants de première génération d'ici 2036, on s'est interrogé sur l'impact potentiel d'une diversité accrue sur la communication et l'intégration. Une force est-elle plus touchée qu'une autre?

En août 2023, les FAC étaient en deçà de leur objectif opérationnel avec un effectif combiné de 16 000 membres de la Force régulière et de la Première réserve. Il est essentiel de trouver un meilleur moyen d'attirer et de maintenir en poste le personnel. Malheureusement, il existe des problèmes systémiques qui ont un impact sur le maintien en poste des membres de la Force de réserve. Les discussions au symposium ont mis en évidence le manque de respect perçu au sein des FAC et du MDN à l'égard des réservistes, ce qui renvoie aux constatations de la première séance. Les membres qui se portent volontaires pour des opérations nationales veulent aider leur collectivité. Elles connaissent leur collectivité, en matière de culture, d'habitudes, de besoins, etc. L'affectation systématique de ces membres à des tâches générales ne sert ni leur objectif ni celui de l'opération elle-même. Avec l'augmentation des demandes d'opérations nationales, les FAC et le MDN devront mieux adapter l'entraînement de toutes les troupes afin d'assurer la durabilité. Les articles inclus suggèrent de multiples façons d'offrir un entraînement flexible et continu aux réservistes, parallèlement au personnel de la Force régulière.

L'auditoire a également souligné que les réservistes pouvaient exprimer leur insatisfaction en quittant simplement les FAC. Le service dans la Force de réserve exige un entraînement le soir et la fin de semaine, en plus des autres engagements civils et familiaux à temps plein. Le service dans les FAC nécessite des possibilités d'emploi et d'entraînement intéressantes. Suivre un entraînement identique, mais toujours selon la même norme, pour les membres de la Force régulière ne correspond pas à leurs objectifs ni à leurs motivations. L'entraînement auquel ils peuvent s'astreindre n'est pas équivalent à l'expérience acquise

pour les réservistes et sont liés à l'amélioration du rendement dans les opérations, nationales ou étrangères. Comme indiqué dans les articles, un modèle de constitution des forces cyclique avec un entraînement flexible préétabli et basé sur les capacités de soutien des opérations futures, avec un investissement approprié dans l'expérience et les connaissances uniques apportées par les membres de la réserve, est considéré comme plus attrayant pour les membres à temps partiel et atténue les écarts de culture et d'entraînement entre les deux forces.

Prochaines étapes

Comme on peut le voir tout au long du rapport, les chercheurs ont souligné dans leurs présentations et leurs articles les domaines dans lesquels des études supplémentaires doivent être menées ou les questions complémentaires qui doivent être posées. Le C Rés diffusera les renseignements recueillis, permettra et soutiendra des études plus approfondies lorsque cela est indiqué et, le cas échéant, veillera à ce que les politiques et autres décisions reflètent ce que la recherche a mis en lumière. L'environnement évolue rapidement et les réservistes peuvent non seulement participer à cette transformation, mais aussi jouer un rôle de premier plan dans son impact sur les FAC et le MDN. Les catastrophes nationales dues aux changements climatiques, l'augmentation des événements liés à la cybersécurité et les machinations des grandes puissances et des puissances multipolaires sont les réalités auxquelles le Canada est confronté. L'harmonisation des capacités de la Force régulière et de la Force de réserve pour une organisation plus efficace sur le plan opérationnel n'est pas une vision à long terme, c'est la nouvelle vision et le seul moyen de faire face à l'adversité moderne. Notez le 27 septembre dans vos agendas.



Un membre à cheval des forces armées britanniques affronte les éléments lors du couronnement de Sa Majesté le roi Charles III au cours de l'opération GOLDEN ORB à Londres, au Royaume Uni, le 6 mai 2023.

Caporal-chef Matthew Tower, Caméra de combat des Forces canadiennes, Forces armées canadiennes

Programme de recherche sur les réserves futures (PRRF) du RU 2014 à 2018 : résultats, impact et réflexions

VINCENT CONNELLY ET ZOE MORRISON

Vincent Connelly (Ph.D.), est professeur de psychologie, réserviste dans l'armée britannique et membre des réseaux de recherche Defence and Security et Children and Young People à l'Université Oxford Brookes, Oxford, RU. Il a travaillé sur toute une gamme de sujets de recherche sur la santé des militaires et a publié des orientations sur les familles militaires, la culture, l'intégration, les militaires qui quittent le service et la santé mentale des militaires pour le ministère de la Défense du RU.

Zoe Morrison (Ph.D.), est professeure de comportement et de changement organisationnels à l'Aberdeen Business School, Université Robert Gordon, Aberdeen, RU. Son travail vise à mieux comprendre les expériences individuelles de changement, en s'appuyant sur la sociologie du travail et des organisations, ainsi que sur les sociologies militaire et familiale. Elle s'intéresse particulièrement aux expériences des groupes minoritaires et sous-représentés au sein de la Défense, notamment les réservistes et les vétérans qui s'identifient comme des femmes.

En 2013, le Director General of Army Reform et l'UK Economic and Social Research Council (ESRC) ont annoncé leur intention de financer un programme de 1,3 million de livres pour mener des recherches sur les forces de réserve britanniques et construire une base de recherche en sciences sociales militaires sur les réservistes pour l'avenir. Le programme a financé quatre projets dans huit universités britanniques entre 2014 et 2018. Ces projets ont fourni une base de connaissances universitaire riche et de haute qualité permettant aux décideurs politiques de mieux comprendre les forces de réserve et les défis que représente le fait d'être un réserviste britannique. Le présent article donne un aperçu de la manière dont le programme a été conçu, de l'expérience du programme du point de vue des chercheurs, ainsi que des hauts et des bas des chercheurs travaillant avec les militaires. Il y aura également un résumé général des résultats des quatre projets, une vue d'ensemble de l'impact et des leçons à tirer pour les programmes futurs. Les constatations du programme de recherche britannique font écho aux trois principaux domaines récemment cernés comme méritant une attention à l'heure actuelle et dans l'avenir pour renforcer la Force de réserve canadienne (F rés), qui ont été présentés lors du symposium du 16 mai 2023 sur les défis pour les Forces de la réserve du Canada, à savoir : mieux comprendre et traiter les questions de recrutement et d'emploi en ce qui concerne les capacités civiles et les limites des réservistes; les défis de maintien en poste associés au manque d'entraînement utile et aux lacunes dans l'administration équitable; ainsi que les politiques préjudiciables et les préjugés culturels. Les forces de réserve britanniques et la F rés canadienne partagent un héritage culturel commun et sont encore très similaires à plusieurs égards au chapitre du service, de la manière dont elles sont organisées et instruites, et de la façon dont elles sont censées faire partie d'une approche de force totale¹. Bien qu'il y ait quelques différences², nous espérons que les résultats et les réflexions de cet article trouveront un écho auprès des réservistes et de leurs collègues de la Défense, ainsi qu'auprès de ceux qui sont engagés dans la recherche universitaire au Canada, afin de promouvoir et de permettre l'apprentissage et le partage des connaissances entre les nations.

La nécessité d'une recherche sur les forces de réserve

Le gouvernement de coalition qui a pris le pouvoir au RU en 2009 à la suite de la crise financière mondiale s'est tourné vers la Défense pour réduire les coûts dans le cadre d'une réduction générale des dépenses publiques. Cela a suscité de nombreux débats sur la Défense, à l'externe comme à l'interne, en particulier au sein de l'armée, qui a estimé à juste titre qu'elle était vulnérable aux coupures imminentes. Les luttes intestines qui en ont résulté entre les hauts dirigeants de la composante régulière et de la composante de réserve de l'armée³ ont indirectement conduit à un programme approfondi de réforme et de refonte de l'armée pour l'avenir (Army 2020 ou A2020) et à un programme d'investissement visant à mieux intégrer les réserves dans la Défense (Future Reserves 2020 ou FR20).

Les deux programmes visaient à opérer un changement de paradigme fondamental en transformant les forces de réserve en une structure axée sur l'ensemble des forces pleinement intégrées, avec un rôle et une utilité importants dans le soutien des opérations de contingence du RU partout dans le monde.⁴ Le modèle le plus courant, qui consiste à employer du personnel régulier à temps plein, est coûteux et il est difficile d'attirer et de maintenir en poste le personnel. La plupart des armées s'orientent vers un nouveau modèle d'intégration des forces, soit une approche axée sur l'ensemble des forces ou une force

de défense totale, où une armée efficace est conçue comme un mélange bien intégré et abordable de personnel régulier à temps plein et de réservistes à temps partiel, à différents degrés de préparation, équilibré par rapport aux besoins des forces.⁵ Il était donc nécessaire d'augmenter le nombre et l'efficacité des réservistes à temps partiel et d'améliorer leur intégration avec le personnel régulier. Cependant, il existe depuis longtemps des tensions en milieu de travail entre le personnel régulier à temps plein et le personnel réserviste à temps partiel, et de nombreuses réformes antérieures, assurément au RU, ont été bloquées.⁶ Les programmes A2020 et RF20 ont suscité le plus grand intérêt politique au sein du ministère de la Défense et du cabinet du premier ministre, et il y avait donc un réel intérêt politique à ce que ces deux programmes fonctionnent.

Tel est le dilemme auquel ont été confrontées les équipes chargées de faire fonctionner les programmes A2020 et FR20. Compte tenu des politiques et des enjeux élevés liés aux réductions proposées pour la force régulière et la force de réserve, le directeur général dirigeant les programmes de réforme a noté qu'il existait une base de recherche raisonnable sur les moyens recommandés pour transformer la force régulière à temps plein, mais qu'il n'y avait pratiquement aucune base de données au RU sur laquelle les décisions politiques relatives à la transformation de la force de réserve britannique pouvaient être fondées. Bien qu'il existe quelques preuves limitées sur lesquelles s'appuyer concernant le succès ou l'échec de la transformation des forces

de réserve des États-Unis, du Canada, de l'Australie et d'autres pays qui soutenaient certains des plans en cours d'élaboration, le contexte culturel et institutionnel spécifique des questions relatives aux forces de réserve nationales et les preuves nationales sont souvent plus convaincantes pour les décideurs politiques. En l'absence de preuves issues de la recherche, il y a eu un recours excessif à l'anecdote et aux points de vue partisans dans un environnement très contesté.

La solution – un programme de recherche universitaire indépendant

À l'époque, deux projets de recherche à petite échelle sur les forces de réserve britanniques étaient en cours d'achèvement par les auteurs de l'article. L'un portait sur les obstacles à l'intégration entre la force de réserve et la force régulière (Connelly, 2013) et l'autre sur ce qui motive, soutient ou dissuade les employeurs, les réservistes et les familles des réservistes dans leur soutien au service dans la réserve (Morrison et al., 2013). Les résultats de ces deux études ont été présentés à l'équipe chargée de la réforme de l'armée, car ils abordaient les enjeux fondamentaux auxquels le programme devait s'attaquer et permettaient de mieux comprendre l'expérience vécue par les réservistes et les obstacles à l'intégration dans les forces régulières (F rég), ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent. Le directeur général de la réforme de l'armée s'est rendu compte que le fait d'avoir en main les deux projets de recherche qui avaient déjà démontré une portée et un impact importants aiderait les responsables du budget du ministère à voir qu'il y aurait un investissement important dans la construction d'une base de recherche en sciences sociales militaires sur les forces de réserve pour l'avenir.

Au RU, l'Economic and Social Research Council (ESRC) est le principal bailleur de fonds de la science des données économiques, sociales, comportementales et humaines. Il finance des recherches, des données et des formations postuniversitaires de premier plan dans les domaines des sciences économiques, comportementales, sociales et scientifiques de données et, pour le personnel universitaire, il est un bailleur de fonds de premier ordre pour les universités et les carrières universitaires. L'armée et le ministère de la Défense n'avaient qu'une conscience périphérique de l'importance de ce bailleur de fonds de la recherche et la collaboration avec les universitaires leur a ouvert les yeux sur une autre source de financement qui attirerait des chercheurs de haut niveau et offrirait un niveau de contrôle de qualité évalué par les pairs qu'ils n'étaient souvent pas en mesure d'égaliser. Après avoir négocié la tenue d'une réunion entre le ministère de la Défense, l'armée de terre et l'ESRC, une entente a été conclue pour fournir un financement de 600 000 £ de l'ESRC, égalé par un montant de 600 000 £ de l'armée britannique et 150 000 £ de fonds centraux du ministère de la Défense, afin d'élaborer le premier programme mondial de recherche universitaire à grande échelle sur les forces de la réserve.

À l'issue d'un processus indépendant d'évaluation par les pairs mené par l'ESRC, quatre projets universitaires triennaux ont été attribués dans le cadre du Future Reserves Research Programme (FRRP) à des membres du personnel de huit universités du RU. Le professeur Paul Boyle, directeur général de l'ESRC, a déclaré que « ces projets de recherche novateurs aborderont une gamme d'enjeux importants, essentiels à la réussite des futurs réservistes dans les forces armées. De nombreuses questions ne sont pas propres à l'armée et ont des conséquences plus larges dans l'ensemble de la société pour les familles dont l'un des membres est absent pendant de longues périodes en raison de ses fonctions professionnelles ».⁷

L'ESRC a également recommandé que le programme comprenne une équipe d'universitaires issus des équipes de projet afin de jouer le rôle d'« intégrateurs » entre la recherche universitaire et les principaux décideurs politiques du ministère de la Défense et les hauts dirigeants des forces de réserve au RU. Cette fonction a été conçue pour permettre à la recherche d'avoir un impact maximal dans le monde réel, en travaillant avec le ministère de la Défense, les décideurs politiques et les employeurs pour s'assurer que les résultats de la recherche étaient partagés avec la collectivité au sens large et que la recherche était utilisée lors de la prise de décisions clés. Un groupe consultatif pour le programme était composé de militaires et de réservistes de haut rang, d'universitaires chevronnés, de représentants d'organismes caritatifs militaires et d'employeurs de réservistes qui ont conseillé les équipes de recherche sur la conception de la recherche, les résultats émergents et la mobilisation des intervenants.

Les quatre projets avaient plusieurs intérêts communs dans l'expérience vécue des réservistes et l'impact du service de la réserve sur les relations avec la société, la défense, leurs familles et leurs employeurs, et les intersections de ces éléments avec la politique de défense, la compréhension sociétale de la Défense et le programme de réforme des réserves à l'époque (FR20).

« Negotiating civilian and military lives: reserves, family, and work ».⁸ La recherche a consisté en une étude multi-méthodes des expériences des réservistes, de leurs familles, de leurs employeurs civils et de leurs collègues de travail, afin de mieux comprendre l'impact du service militaire à temps partiel sur les familles et les relations au fil du temps, et la manière dont les domaines d'intersection du service militaire, des familles et du travail civil sont négociés. La recherche s'est appuyée sur des méthodes mixtes comprenant des enquêtes et des entrevues qualitatives avec des réservistes, des familles et des employeurs.

« Keeping enough in reserve: the employment of hybrid citizen soldiers and the future reserves 2020 programme ».⁹ La recherche a porté sur les conséquences de la politique des réservistes sur la relation entre les forces armées et leur société d'accueil, sur ce que signifie être à la fois un soldat et un civil en matière de citoyenneté et d'identité, sur la manière dont les employeurs ont perçu et réagi au programme Future

Reserves 2020 et, enfin, sur la probabilité qu'une telle transformation réussisse.

« **Sustaining Future Reserves 2020 (FR20): assessing organizational commitment in the reserves** ». ¹⁰ Ce projet a examiné les facteurs qui façonnent et influencent l'engagement des réservistes volontaires à servir dans les forces de réserve de l'armée britannique et les enjeux qui pourraient les motiver à continuer à servir ou les en empêcher. Il a accordé une attention particulière à l'influence de la vie familiale et des pressions exercées par l'emploi civil sur les décisions prises par les réservistes concernant leur engagement à servir, et sur leurs intentions de rester dans les réserves à un moment où les changements dans les profils d'emploi et la vie familiale peuvent également exercer une pression accrue sur les réservistes.

« **The role of army reservists: an analysis of their experiences and the attitudes and perceptions of civilian employers, regulars, and significant others** ». ¹¹ Cette étude visait à explorer les expériences des réservistes de l'armée britannique. Elle comprenait une analyse de leurs interactions positives et négatives par rapport à leur emploi dans l'armée, leur emploi civil et leur vie de famille, ainsi que les attitudes et les perceptions de leurs employeurs civils, des militaires de carrière et des personnes qui leur sont chères. Cette étude s'est intéressée aux réservistes, à leurs familles, à leurs employeurs et à leurs collègues du service régulier afin d'explorer les enjeux essentiels à la réussite de leur recrutement et de leur déploiement.

Principales constatations générales du programme

Les résultats détaillés sont résumés dans les quatre séances d'information sur le projet et les quatre publications sur les séances d'information thématiques disponibles en ligne. ¹² De nombreux réservistes ont indiqué que c'était la première fois qu'ils discutaient de certaines de leurs expériences et de leurs réflexions avec quelqu'un, suggérant que malgré la camaraderie que beaucoup vivent dans le service, chaque réserviste s'attaque individuellement aux défis auxquels il est confronté. Les séances d'information thématiques sont résumées ci-dessous.

Motivation des réservistes à servir. ¹³ Les raisons pour lesquelles les réservistes se sont engagés varient. D'une manière générale, ces raisons sont similaires à celles qui poussent le personnel à se joindre à la force active (le défi, le développement personnel, faire une différence, faire quelque chose d'utile, ainsi que pour l'excitation et l'aventure), sauf que beaucoup se sont joints à une unité en particulier en raison de la proximité géographique.

La plupart des réservistes recherchaient « quelque chose de différent » qui n'était pas disponible dans la vie civile, et c'est ce qui les a attirés et soutenus dans leur service. Ils étaient très attirés par la possibilité de faire quelque chose dans les forces

armées qui ne leur était pas accessible dans la vie civile. Cela ne signifiait pas que tout devait être entièrement différent, même si beaucoup jouaient des rôles entièrement différents. Cependant, même pour les rôles similaires entre la vie civile et la vie militaire, rester dans la réserve signifiait avoir des possibilités qui n'étaient souvent pas disponibles dans la vie civile.

L'attrait de la camaraderie était un facteur de maintien du service dans la réserve, mais pas nécessairement d'attrait pour le service. Cependant, de nombreux réservistes ont été surpris par les liens étroits qu'ils ont tissés avec leurs collègues une fois qu'ils se sont engagés. Les réservistes qui avaient déjà servi dans la force active ont été attirés par l'occasion continue de camaraderie.

Il était clair que de nombreux réservistes s'étaient engagés à fond à l'égard de leur service dans la réserve et à négocier du temps passé loin de leur famille et de leur employeur. Cela signifiait qu'ils s'investissaient beaucoup sur le plan personnel, mais qu'ils voulaient aussi que le temps qu'ils sacrifient soit récompensé. Les réservistes voulaient que leur temps soit apprécié et valorisé. Certains d'entre eux ont indiqué que leurs compétences civiles n'étaient pas reconnues et qu'ils devaient suivre un entraînement qu'ils considéraient comme une perte de temps précieux. Les réservistes considéraient la mauvaise administration et un entraînement mal organisé ou ennuyeux comme une perte de temps, ce qui a eu un impact négatif sur leur désir de rester dans la réserve. Nombre d'entre eux étaient frustrés par le manque perçu de soutien de la part de la chaîne de commandement pour les aider à jongler avec le temps requis pour servir en tant que réserviste.

L'intégration avec la composante active s'est améliorée, mais de nombreux réservistes perçoivent toujours un « fossé culturel » et pensent qu'ils sont jugés négativement pour le simple fait d'être réserviste, quel que soit leur niveau réel d'expérience. Se sentir valorisé est une motivation clé pour servir et être valorisé par les membres réguliers est particulièrement apprécié. Il y avait un certain ressentiment à l'égard de la mise en œuvre de politiques ou de pratiques conçues à l'origine pour la force active, lesquelles ont ensuite connu des problèmes au moment de leur imposition à la réserve et ne tenaient pas compte des limites géographiques du service dans la réserve. Certains réservistes très engagés sur le plan de l'assiduité risquent de mépriser ceux qui ne le sont pas et de ne pas apprécier ceux qui donnent le temps qu'ils peuvent.

Familles, relations et service dans la réserve. ¹⁴ Les exigences du service militaire à temps partiel signifient que de nombreux réservistes négocient les exigences concurrentes du service dans la réserve, de l'emploi civil et de la vie familiale. Il est essentiel de comprendre la dynamique du service dans la réserve négociée si l'on veut que les forces armées soutiennent mieux leurs réserves et maximisent ainsi leur capacité de défense. Alors que la plupart des membres des familles des réservistes étaient fiers du service de leur réserviste, les

conjoint(e)s des réservistes, qui étaient principalement des femmes, portaient souvent le fardeau supplémentaire de l'absence du réserviste au sein de la famille et c'est donc leur travail non rémunéré qui est à la base du service dans la réserve. Ainsi, les réservistes peuvent ressentir un mélange de soutien, d'ambivalence, d'indifférence et d'opposition à leur service dans la réserve de la part de leur conjoint(e) et de leurs enfants, et cela varie en fonction du temps et des exigences familiales. Les tensions liées aux soins aux enfants ou à d'autres personnes à charge ont été l'un des plus grands défis familiaux à négocier pour les réservistes. Les réservistes masculins avaient tendance à supposer que leur conjointe assumerait la charge des soins et sous-estimaient l'impact de cette tâche sur celle-ci. Les réservistes féminines ne pouvaient pas faire de telles suppositions et étaient laissées à elles-mêmes pour organiser les soins.

Bien que le service dans la réserve soit volontaire jusqu'au moment de la mobilisation obligatoire, de nombreux réservistes ont qualifié leur service dans la réserve d'emploi pour leur famille, ce qui signifie qu'ils pouvaient négocier et légitimer plus fortement leur absence pendant le service. L'utilisation de la rémunération et des avantages sociaux pour étayer cette négociation a été déterminante et la rémunération servait de promesse de dédommager la famille pour l'absence. Une mauvaise gestion de la rémunération et des payes en retard ont compromis la négociation à domicile pour les réservistes et ont eu un impact sur leur désir de demeurer dans la réserve.

Le service dans la réserve à temps partiel n'existe pas de manière isolée; il interagit et s'entrecroise avec tous les autres aspects de la vie du réserviste (famille, amis, travail civil, etc.). Pour obtenir et maintenir le soutien de la famille au service des réservistes, il faut négocier les exigences et les attentes contradictoires entre la vie de famille, l'emploi civil et l'engagement des réservistes. Ces négociations ne sont pas un événement ponctuel; elles sont constantes et dynamiques tout au long du service dans la réserve et changent de nature tout au long de la vie (par exemple, s'occuper des enfants ou des petits-enfants, devenir plus ou moins indépendant financièrement, changer de situation d'emploi, vivre un divorce, etc.). Le maintien de l'engagement des réservistes à long terme nécessite un soutien émotionnel et pratique permanent, en particulier de la part de la famille et de l'armée.

Soutenir la mobilisation des employeurs et des employés à l'égard du service dans la réserve.¹⁵ Les employeurs qui ont participé à la recherche se sont montrés majoritairement favorables au service dans la réserve et à leurs interactions avec la Défense. Ils ont cerné les caractéristiques positives des réservistes par rapport aux autres employés quant à leur leadership, leur enthousiasme, leur capacité de résolution de problèmes et leur efficacité dans le travail sous pression. Les employeurs ont également valorisé les qualifications spécifiques ainsi que les « compétences non techniques » acquises par leurs employés dans le cadre du service dans la réserve. Cependant, les

avantages n'étaient pas toujours clairs et les réservistes devaient parfois expliquer leurs compétences militaires d'une manière pertinente pour leur employeur. Ce n'était pas tous les réservistes qui possédaient les connaissances nécessaires pour le faire efficacement auprès de leur employeur.

Les changements de dernière minute apportés à l'entraînement ou d'autres événements nécessitant une absence au travail civil constituaient une source de tension fréquemment signalée entre les réservistes et les employeurs. Les restrictions relatives à la planification du temps passé en dehors du service, imposées par un contexte politique axé sur la force active, ont été particulièrement mal accueillies. Une différence réelle dans la manière dont le temps est évalué au chapitre de la planification était notable entre l'administration de la force active et les besoins de la force de réserve. L'impact sur la capacité des réservistes à négocier avec leur employeur pouvait souvent être considérable et menait également à une vision négative de la Défense par l'employeur. Les employeurs souhaitaient que la Défense les informe en temps utile des absences prévues des réservistes, en particulier pour les longues périodes telles que la mobilisation, mais ils étaient conscients des demandes urgentes à court terme en cas de crise nationale.

Il existait un fossé entre la mobilisation dirigée par la Défense auprès des employeurs et la réalité des réserves qui négocient les absences avec les cadres hiérarchiques. Les lieux de travail dotés de politiques favorables aux réservistes ont fait une réelle différence dans la capacité de ces derniers à demander un congé pour un entraînement, mais les politiques des employeurs en matière de congés supplémentaires pour la réserve en plus des congés annuels normaux variaient énormément. Certains réservistes pourraient être plus conscients de la nécessité d'informer leur employeur de leur absence à l'avance et des risques qu'ils courent s'ils ne le font pas. De nombreux réservistes ont fait part de leur réticence à informer leur employeur de leur service dans la réserve, en particulier au cours du processus de recrutement initial, de peur d'être rejetés.

Les réserves et les relations civilo-militaires au sens large.¹⁶ Le ministère de la Défense du RU, comme de nombreux autres ministères de la Défense occidentaux, souligne que les forces de réserve sont perçues comme un lien vital entre les forces armées et la société civile. La répartition et l'emplacement des unités de réserve dans les centres de population à travers le pays ont été considérés par les participants comme des éléments clés du rôle d'ambassadeur des réserves. La fermeture de nombreux centres de réserve a été considérée comme préjudiciable au lien entre les forces armées et la société.

Cependant, les projets du FRRP ont montré que de nombreux réservistes cloisonnaient leur service dans la réserve. Ils le gardaient nettement à l'écart de leur vie professionnelle, familiale et sociale et n'assumaient pas le rôle d'ambassadeur que l'on attendait d'eux. Ce cloisonnement peut résulter de la nécessité de

négocier et de cacher des détails à la famille ou aux employeurs (p. ex. certains réservistes ont caché le fait qu'ils s'étaient portés volontaires pour des opérations à l'étranger) ou d'une prise de conscience du fait que les forces armées sont parfois mal perçues dans leur milieu de travail, où ils ont été accueillis avec perplexité, scepticisme ou humour. Il a également été alimenté par l'image négative du service dans la réserve à temps partiel qui prévaut dans les médias britanniques (une référence constante à la satire « Dad's Army » de la BBC) et par le dénigrement des compétences et de la motivation des réservistes perpétué par les médias, les militaires et les commentateurs politiques, soutenant ainsi une augmentation des effectifs du service actif au détriment de ceux de la réserve. Il semble certainement qu'il y ait plus à comprendre sur l'élaboration et le maintien d'une identité positive pour la réserve.

Le service dans la Réserve, comme d'autres composantes des Forces armées, est sexué, façonné par des dynamiques de genre complexes et par certains des thèmes négatifs de longue date concernant le traitement des femmes dans les Forces armées qui sont communément rapportés. Sur une note plus positive, les réserves semblent donner aux femmes l'occasion d'apporter leur expérience de lieux de travail plus mixtes dans les forces armées et de vivre des expériences qui ne leur sont pas accessibles dans la vie civile.

La diversité et l'énorme variété des lieux de travail civils des réservistes signifiaient qu'une approche unique des questions d'emploi civil de la part de la Défense était problématique. Les tendances de l'emploi vers une plus grande internationalisation et un travail plus flexible exacerberont cet enjeu, car il pourrait devenir plus difficile pour les négociations individualisées à l'égard de l'absence aux fins du service dans la réserve avec les employeurs d'être soutenues au niveau local par la Défense. Il y avait un fort sentiment que la Défense bénéficie des nombreux avantages non reconnus de l'emploi civil des réservistes au-delà des qualifications spécialisées habituelles telles que les médecins, les infirmières ou les cyber-spécialistes. Il s'agit notamment des avantages tirés des pratiques commerciales et de gestion par les réservistes individuels, ainsi que de l'utilisation (parfois très secrète) de l'infrastructure et des installations du lieu de travail civil.

Il a été conclu que le service dans la réserve pourrait finir par être réduit à sa plus simple expression. Les réservistes, dont l'absence habituelle est normalisée et dont le temps de participation à la vie et aux événements familiaux est réduit, peuvent se retrouver en marge de leur famille. Ils peuvent également finir par être marginalisés par l'organisation civile qui les emploie, où le service dans la réserve peut ne pas être soutenu et peut même être caché aux collègues. Le service dans la réserve au sein même des forces armées peut souvent être marginalisé, où l'intégration peut être difficile et les réservistes sont perçus comme « l'autre » et comme des civils avant tout. Il a même été prouvé que le service dans la réserve entraînait une réduction du nombre d'amis civils, les amitiés se concentrant plutôt sur

d'autres réservistes et ne s'étendant à la vie civile. Enfin, le service dans la réserve peut être considéré comme une forme moindre d'engagement militaire par la société dans son ensemble, les réservistes étant perçus comme se trouvant dans une zone intermédiaire entre l'armée et la société.

Recommandations clés issues des thèmes du FRRP cernés

Les recommandations suivantes sont une version condensée des séances d'information discutées ci-dessus.

- L'expérience du réserviste doit offrir continuellement « quelque chose de différent » qui ne peut être offert dans la vie civile et qui développe un sens étroit de la camaraderie.
- L'entraînement des réservistes devrait optimiser le temps en tant que principe clé et être conçu (et doté des ressources nécessaires) pour offrir un entraînement progressif et différencié aux réservistes ayant des connaissances, des compétences et des expériences variées.
- Les politiques et les procédures individuelles du service devraient être conçues en tenant compte dès le départ de la force régulière et de la force de réserve, et devraient reconnaître que les réserves ont des besoins différents et des limitations géographiques et les différencier le cas échéant.
- Poursuivre les travaux en cours sur l'intégration entre la force régulière et la force de réserve afin d'éviter la marginalisation de cette dernière.
- Les réservistes qui respectent les normes minimales d'assiduité, mais qui sont moins assidus que les autres réservistes peuvent être amenés à prioriser d'autres aspects de leur vie à ce moment-là. La chaîne de commandement devrait soutenir ces réservistes plutôt que de mettre en doute leur loyauté.
- Les modifications aux horaires d'entraînement devraient être réduites au minimum, car elles peuvent avoir des conséquences négatives sur les relations entre la famille et l'employeur.
- Le Pacte des forces armées doit être revu, en accordant une attention particulière à la manière dont les exigences et les défis du service dans la réserve diffèrent de ceux du service régulier.
- Les forces armées doivent songer à des moyens novateurs pour essayer de collaborer avec les familles afin de préserver les accords soigneusement négociés que les réservistes entretiennent entre leurs engagements familiaux et leurs engagements de réserviste.
- Les fédérations des familles des forces armées devraient être encouragées à rechercher activement le contact avec les réservistes et leurs familles en

utilisant les médias sociaux et d'autres méthodes modernes de communication.

- Une mobilisation plus importante auprès des employeurs s'avère nécessaire pour souligner le type d'entraînement disponible pour les réservistes et les avantages qu'il peut apporter aux organisations civiles.
- La mobilisation des employeurs ne devrait pas se limiter uniquement à l'obtention de l'appui des entreprises, mais devrait plutôt s'étendre aux cadres hiérarchiques des niveaux inférieurs.
- Le service en tant que réserviste peut être bénéfique aux employés et aux employeurs en améliorant les compétences techniques, organisationnelles, interpersonnelles et de leadership. Pourtant, certains réservistes ont du mal à articuler ces compétences ou à les développer de manière stratégique et synergique, dans l'intérêt de leurs forces armées et de leurs employeurs civils.
- Des plans de mentorat et de développement personnel devraient être élaborés pour les réservistes afin de leur donner les moyens d'aborder en toute confiance leurs employeurs et les membres de leur famille pour négocier avec succès le service dans la réserve.
- Une évaluation plus éclairée des limites du rôle d'ambassadeur des réserves serait bénéfique aux efforts continus de la Défense pour mieux comprendre les relations et les enchevêtrements civilo-militaires.
- Les décideurs politiques de la Défense et des forces armées responsables des réserves devraient maintenir un mandat de surveillance sur le genre en tant qu'enjeu relatif aux forces de réserve.
- La collectivité de la Défense bénéficierait d'une compréhension nuancée et éclairée des changements à long terme dans les tendances et les pratiques en matière d'emploi au RU, de leur impact sur le recrutement et le maintien en poste et de la manière dont ils pourraient façonner les cultures du lieu de travail au sein des forces armées.

Impact du FRRP

Les résultats et les recommandations du programme ont été adoptés à plusieurs niveaux de la Défense, avec des niveaux d'impact variables, certains connus et d'autres encore inconnus, bien qu'ils soient parfois apparus longtemps après le fait. Cela semblait être le cas pour les décideurs politiques, qui ont commenté les résultats de la recherche sur ce qui rendait les réserves différentes et qui ont déclaré que « elle a produit un examen large et riche du concept de réserviste à la fois expérientiel du point de vue des réservistes et au chapitre du démêlage avec succès des relations complexes entre les réservistes, les familles, les employeurs

et la société, elle a également mis en lumière de nombreux enjeux entre l'armée et la société et comment chacun perçoit l'autre ».¹⁷

La mise en pratique des enseignements tirés de la recherche a pris plus de temps, mais des succès notables ont été enregistrés. L'armée, par exemple, intègre désormais de nombreuses idées et recommandations dans des publications et des documents d'orientation destinés aux commandants des forces de réserve. Les officiers supérieurs de l'armée doivent lire obligatoirement les documents d'orientation dans le cadre de leurs cours de préparation au commandement et détermine la manière dont la réserve de l'armée de terre est développée, instruite et utilisée, en fournissant des « leçons puissantes pour les commandants de l'armée » qui ont été traduites « dans leur activité et leur planification quotidiennes, améliorant ainsi le recrutement, le maintien en poste et la préparation d'une grande partie de l'armée britannique ».¹⁸

L'armée a examiné le soutien aux familles, citant les recherches du programme comme preuve de la nécessité d'améliorer la communication sur le soutien aux familles avec les réservistes et la chaîne de commandement. Des questions sur la famille et les enjeux en milieu de travail ont été ajoutées aux enquêtes sur l'opinion des réservistes et à d'autres mesures internes. L'équipe a rédigé une note en matière de pratiques exemplaires sur le soutien des employeurs pour les réservistes.¹⁹

Les universitaires et les forces armées travaillent ensemble

Pourtant, le programme ne s'est pas déroulé sans heurts et de nombreuses tensions sont apparues entre les chercheurs et les intervenants des forces armées. Cette tension s'explique en partie par l'ambiguïté des relations de travail entre les bailleurs de fonds conjoints, l'ESRC le ministère de la Défense, et les fournisseurs de recherche (les quatre projets universitaires), ce qui a donné lieu à une année de négociation pour s'entendre sur la procédure opérationnelle normalisée du programme. Le personnel de la Défense (militaire et civil), bien qu'ouvert à la discussion et à la critique à bien des égards, était parfois sur la défensive et la procédure de la Défense entravait souvent l'accès aux données, la publication universitaire en temps opportun, ainsi que le temps et l'espace nécessaires à la critique et à la réflexion mutuelle. Ces enjeux sont tous essentiels à une carrière universitaire et à un grand projet de subvention de recherche couronné de succès. Le personnel de la Défense a également essayé d'utiliser son influence pour façonner l'activité des projets dans la mesure du possible, se sentant à un moment donné tellement frustré qu'il a invoqué la possibilité d'appliquer des sanctions. Cela était inacceptable pour l'équipe universitaire et, après une longue discussion, le personnel de la Défense a retiré sa menace.

Des frustrations étaient également apparentes du côté des universitaires lorsqu'ils ont été confrontés aux aspects de la culture militaire qu'ils étudiaient, notamment la marginalisation

des réserves et, par défaut, le manque d'importance perçu par certains membres du personnel de la Défense à l'égard de la recherche universitaire sur les réserves. Le programme a subi des retards, principalement attribuables à la lenteur de la procédure de la Défense, ce qui a entraîné une prolongation d'un an du programme triennal, sans coût supplémentaire pour la Défense. Les partenaires universitaires ont assumé toutes les incidences financières des retards causés par la Défense. Le système de rotation militaire n'a rien fait pour apaiser les tensions, ce qui a empêché le développement de relations plus approfondies avec les universitaires. Par exemple, sept membres différents du personnel de liaison militaire ont été successivement nommés au cours du programme quadriennal pour s'occuper des chercheurs (qui étaient eux-mêmes des réservistes à temps partiel et n'étaient donc pas disponibles en permanence en raison de leur carrière civile) et il y a eu quatre changements dans les postes de commandement de haut niveau. Cette perte de continuité a eu pour double effet de devoir à plusieurs reprises « suppléer » le personnel militaire, qui avait des questions sur le programme qu'il fallait résoudre à chaque fois, et de compliquer la tâche des universitaires travaillant avec la Défense, qui en savaient plus sur le programme que le personnel de la Défense avec lequel ils travaillaient.

Si de nombreux membres des forces armées s'accordaient à dire que le programme de recherche a été couronné de succès, des voix discordantes s'élevaient tant du côté universitaire que du côté militaire. Certains membres des forces armées ont été déçus par le fait que la majorité des recherches étaient de nature qualitative et ont fait valoir que cela limitait la validité des constatations. Une note a été rédigée pour répondre à cette préoccupation et expliquer comment la recherche qualitative apporte de la rigueur et un processus éclairé itératif méthodologiquement et théoriquement qui est particulièrement précieux lorsque l'on connaît ou comprend peu le phénomène ou le groupe social faisant l'objet de l'enquête.²⁰ D'autres membres de la Défense ont estimé que le ton des articles et des présentations produits par les chercheurs était trop critique et qu'ils étaient nerveux à l'idée de la publication et de la réaction du public.

Certains universitaires travaillant sur le programme ont rédigé des articles critiques sur le programme lui-même, soulignant les problèmes que pose le travail aux côtés des forces armées en raison des différences de perception de la valeur, de l'objectif, des méthodes et des résultats de la recherche entre les universitaires et les intervenants militaires, qu'ils expliquent en se référant aux logiques fonctionnalistes et masculinistes omniprésentes dans les forces armées.²¹ D'autres ont produit des articles²² contenant des lignes directrices sur la manière d'interagir avec des publics militaires, l'importance du langage et de la terminologie pour une interaction réussie, le contexte militaire et les niveaux d'interaction qui ont eu l'impact le plus perçu, comme les universitaires se présentant comme des « amis critiques » de la Défense. Ils ont conclu que l'interaction la plus efficace était apparemment

au niveau local, de manière informelle, avec les réservistes eux-mêmes, car il était difficile d'évaluer et de connaître l'impact de la recherche au niveau politique. En fin de compte, le FRRP lui-même a illustré les défis rencontrés lors de l'intégration des méthodes de travail civiles dans la pratique militaire.

À l'avenir, il sera difficile d'éviter les frictions dans les efforts visant à mettre en place des programmes de recherche collaborative similaires. Certains enjeux peuvent être anticipés. Par exemple, l'armée devrait faire participer des officiers de haut rang et influents tout au long d'un programme de collaboration et devrait examiner attentivement le rang, l'influence et le mandat de tout personnel de liaison travaillant avec des universitaires. Toutefois, la nature des institutions universitaires et militaires aura tendance à faire surface au fil du temps et à conduire à des conflits d'objectifs similaires à ceux que l'on trouve dans le FRRP. Le FRRP a mis en place les garanties recommandées, notamment un comité directeur composé d'universitaires, de militaires, de commanditaires et de représentants d'autres milieux, des procédures convenues pour les réunions du comité de programme conjoint, des lignes directrices conjointes sur la gestion des données, la communication, la publication, l'échange de connaissances, etc. Ces garanties ont été utiles, car elles ont conduit à une interaction constante et étroite, ce qui a favorisé une discussion ouverte et franche lorsque des frictions sont apparues. Les discussions n'ont pas toujours abouti à une entente et il faut reconnaître que certains discours ne seront pas bien accueillis de part et d'autre et qu'une résolution à l'amiable ne sera pas toujours possible. En fin de compte, la recherche critique est par nature politique et la recherche sur les forces armées l'est encore plus, mais nous sommes d'avis que les avantages de l'interaction l'emportent sur les risques de part et d'autre.

Commentaires finaux

Le Future Reserves Research Programme (FRRP) a produit un riche ensemble de données et un ensemble varié de recommandations, dont certaines ont été mises en œuvre immédiatement après les projets. Il a influencé l'élaboration de la politique des réserves grâce à la compréhension de la recherche par les hauts dirigeants et continue d'être cité dans les publications du ministère de la Défense, y compris le *Reserve Forces 2030 Review*,²³ ainsi que dans l'entraînement et l'orientation du commandement. En tant que tel, le programme continue d'être influent. Cependant, le programme lui-même a connu des tensions et des difficultés qui ont conduit certains universitaires à se désillusionner du partenariat, ce qui devrait être considéré comme une illustration des défis de la collaboration civilo-militaire. Aussi difficile que cela puisse être pour une culture militaire axée sur l'interne, les besoins universitaires et militaires devraient être pris en compte pour tout travail futur à une telle échelle.

Notes

- 1 Par exemple, consultez DRAYSDALE, Dean. « B. The Canadian Army Reserve in the age of Total Force: An organisational analysis using a behavioural science approach », (thèse de doctorat non publiée, City, Université de Londres) (1996). <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/30788/>
- 2 Par exemple, « Canadian Rangers, the cadred nature of many CAF Army units ».
- 3 BURY, Patrick, et Sergio Catignani. « Future Reserves 2020, the British Army and the politics of military innovation during the Cameron era », *International Affairs*, vol. 95, no 3 (2019), pp. 681 à 701. <https://academic.oup.com/ia/advance-article-pdf/doi/10.1093/ia/iiz051/28547862/iiz051.pdf>
- 4 Pour une analyse plus détaillée, consultez EDMUNDS, Timothy, Antonia Dawes, Paul Higate, K. Neil Jenkins et Rachel Woodward. « Reserve forces and the transformation of British military organisation: soldiers, citizens and society », *Defence Studies* vol. 16, no 2 (2016), pp. 118 à 136. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14702436.2016.1163225>
- 5 BERNDTSSON, Joakim, Irina Goldenberg et Stéphanie von Hlatky. « Introduction. In Total Defence Forces in the Twenty-First Century », McGill-Queens University Press (2023).
- 6 CONNELLY, Vincent. « Understanding and explaining the marginalization of part-time British Army reservists », *Armed Forces & Society*, vol. 47, no 3 (2021), pp. 661 à 689. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095327X20948591>
- 7 Communiqué de presse de l'ESRC. What is the future of reservists in the armed forces? 1^{er} août 2014. <https://www.future-reserves-research.ac.uk/tag/esrc/>
- 8 UK Research and Innovation. « Negotiating civilian and military lives: reserves, family and work ». <https://gtr.ukri.org/projects?ref=ES%2FLO13010%2F1>
- 9 UK Research and Innovation. « Keeping enough in reserve: the employment of hybrid citizen soldiers and the future reserves 2020 programme ». <https://gtr.ukri.org/projects?ref=ES%2FLO12944%2F1>
- 10 UK Research and Innovation. «Sustaining Future Reserves 2020 (FR20): assessing organizational commitment in the reserves ». <https://gtr.ukri.org/projects?ref=ES/LO13029/1#tabOverview>
- 11 UK Research and Innovation. « The role of army reservists: an analysis of their experiences and the attitudes and perceptions of civilian employers, regulars and significant others ». <https://gtr.ukri.org/projects?ref=ES%2FLO13002%2F1>
- 12 Future Reserves Research Programme Publications <http://www.future-reserves-research.ac.uk/publications/> Séances d'information du projet comme suit. CUNNINGHAM-BURLEY, S., S. Tindal, Z. Morrison et V. Connelly. « Negotiating civilian and military lives: How Reservists manage their military service, families and civilian work », FRRP Project Briefing 1 (2018). <http://www.future-reserves-research.ac.uk/wp-content/uploads/2018/07/FRRP-project-briefing-1-Negotiating-civilian-and-military-lives.pdf>. WOODWARD, R., A. Dawes, T. Edmunds, P. Higate et K.N. Jenkins. « Keeping enough in reserve: The employment of hybrid citizen soldiers and the Future Reserves 2020 programme », FRRP Project Briefing 2 (2018), extrait de <http://www.future-reserves-research.ac.uk/wp-content/uploads/2018/07/FRRP-project-briefing-2-Keeping-Enough-in-Reserve.pdf>. GIGA, S., A. Collins, S. Cartwright, J. Wilkinson et S. Cowlishaw. « The Role of Army Reservists: An analysis of their experiences and the attitudes and perceptions of civilian employers, regulars and significant others », FRRP Project Briefing 3 (2018). <http://www.future-reserves-research.ac.uk/wp-content/uploads/2018/07/FRRP-project-briefing-3-The-role-of-Army-Reservists.pdf>. CATIGNANI, S. et V. Basham. « Sustaining Future Reserves 2020: Assessing organisational commitment in the Reserves », FRRP Project Briefing 4 (1018), extrait de <http://www.future-reserves-research.ac.uk/wp-content/uploads/2018/07/FRRP-project-briefing-4-Sustaining-Future-Reserves-2020.pdf>
- 13 CATIGNANI, Sergio, Vincent Connelly, Rachel Woodward et Scott Tindal. « Reservist motivations to serve », FRRP Themed Briefing 1 (juin 2018). <http://www.future-reserves-research.ac.uk/wp-content/uploads/2018/07/FRRP-themed-briefing-1-Reservist-motivations-to-serve.pdf>
- 14 CUNNINGHAM-BURLEY, Sarah, Scott Tindal, Zoe Morrison et Vincent Connelly. « Negotiating civilian and military lives: Families, relationships, and Reserve service », FRRP Themed Briefing 2 (juin 2018). <http://www.future-reserves-research.ac.uk/wp-content/uploads/2018/07/FRRP-themed-briefing-2-Families-relationships-Reserve-service.pdf>
- 15 GIGA, Sabir, Alison Collins, Susan Cartwright, Joann Wilkinson et Sean Cowlishaw. « Supporting employer and employee engagement in the Reserves Service », FRRP Themed Briefing 3 (juin 2018). <http://www.future-reserves-research.ac.uk/wp-content/uploads/2018/07/FRRP-themed-briefing-3-Supporting-employer-and-employee-engagement-in-the-Reserves-Service.pdf>
- 16 WOODWARD, Rachel, Antonia Dawes, Tim Edmunds, Paul Higate et K. Neil Jenkins. « The Reserves and wider civil-military relationships », FRRP Themed Briefing 4 (juin 2018). <http://www.future-reserves-research.ac.uk/wp-content/uploads/2018/07/FRRP-themed-briefing-4-The-Reserves-and-wider-civil-military-relationships.pdf>
- 17 Entrevue avec un rédacteur de politique du ministère de la Défense du RU, janvier 2021.
- 18 Entrevue avec un officier supérieur de la réserve de l'armée, janvier 2021.
- 19 AIREY, Laura, Wendy Loretto, Scott Tindal, Sarah Cunningham-Burley, Zoe Morrison et Vincent Connelly. Best practice in employer support for Reservists: The views of Reservist employees, FRRP (juillet 2018) <http://www.future-reserves-research.ac.uk/wp-content/uploads/2018/08/FRRP-extra-Briefing-Best-practice-in-employer-support-for-Reservists.pdf>
- 20 Consultez « Understanding the social world through qualitative research », FRRP (2018). <http://www.future-reserves-research.ac.uk/wp-content/uploads/2018/07/FRRP-information-sheet-qualitative-research-and-numbers-of-research-participants.pdf> CATIGNANI, Sergio, et Victoria M. Basham. « The gendered politics of researching military policy in the age of the 'knowledge economy », *Review of International Studies*, vol. 47, n° 2 (2021), pp. 211 à 230. <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/F3913ABB40AE5BD9BB08D656125E63B3/S0260210521000036a.pdf/div-class-title-the-gendered-politics-of-researching-military-policy-in-the-age-of-the-knowledge-economy-div.pdf>
- 22 WOODWARD, Rachel, Antonia Dawes, Timothy Edmunds, Paul Higate, et K. Neil Jenkins. « The possibilities and limits of impact and engagement in research on military institutions », *Area* 52, n° 3 (2020), pp. 505 à 513. <https://rgs-ibg.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/area.12629>
- 23 Ministère de la Défense. Reserve Forces Review 2030. Ministère de la Défense, Londres (2021). https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/985593/20210512_Reserve_Forces_Review_2030.pdf



Louis-Joseph, Marquis de Montcalm, 1712-1759.

Bibliothèque et Archives Canada, Acc. No. 1970-188-295 W.H. Coverdale Collection of Canadiana

Intégration de la Réserve de l'Armée dans une perspective historique : Perspectives de la Nouvelle France

GREGORY M. W. KENNEDY

*Gregory M. W. Kennedy est professeur d'histoire et doyen de la faculté des arts de l'Université de Brandon et auteur de *Lost in the Crowd: Acadian Soldiers of Canada's First World War*, McGill-Queen's University Press (2024). Son projet de recherche actuel porte sur les premières tentatives de création de forces de réserve professionnelles en France et en Nouvelle-France au cours du XVIIIe siècle. M. Kennedy a servi pendant plus de 26 ans dans la Première réserve de l'Armée canadienne et a pris sa retraite au grade de colonel en 2023.*

L'objectif de la ligne d'effort « Intégration d'Une Armée » est d'optimiser la capacité opérationnelle de la Réserve de l'Armée.¹

L'amélioration de la Réserve de l'Armée est l'une des quatre priorités clés soulignées dans la *Stratégie de modernisation de l'Armée canadienne*, initialement publiée en 2020. Ceci s'appuie

sur la vision ambitieuse du gouvernement visant à faire évoluer la Force de réserve (F rés) d'une structure de mobilisation à une force pleinement intégrée au sein des Forces armées canadiennes

(FAC), comme annoncé dans *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada* (2017).² Depuis *Renforcement de la Réserve de l'Armée canadienne* (RRAC) à la *Politique sur l'état de préparation du soldat – Réserve* (PEPS-R), un certain nombre d'initiatives récentes ont été prises pour définir, soutenir et améliorer les capacités de la F rés.

Cependant, la Première réserve de l'Armée a été confrontée à la même crise de personnel que toutes les FAC. Les fonctionnaires admettent qu'il manque actuellement quelque 16 000 personnes dans les composantes de la Force régulière et de la F rés. L'écart entre les effectifs autorisés et les effectifs réels est plus du double pour ces derniers, quelque 22 % des postes de réserve n'étant pas pourvus.³ Le Canada n'est pas le seul pays de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN) à chercher à mieux intégrer les forces de réserve dans son armée, dans le cadre d'un objectif plus large visant à améliorer les capacités à temps plein par le biais du service à temps partiel.⁴ La combinaison des préoccupations en matière de sécurité internationale, des besoins nationaux croissants en matière de soutien militaire et des contraintes budgétaires a donné une impulsion considérable pour tenter de résoudre le problème, certains experts canadiens appelant à des « mesures drastiques », y compris l'affectation des réservistes afin qu'ils « deviennent du personnel à temps plein ». ⁵ D'une certaine manière, l'intégration temporaire de réservistes dans les unités et les formations de la Force régulière (F rég) n'a rien de nouveau, comme l'a montré l'histoire récente de la guerre du Canada en Afghanistan.⁶ Mais la PEPS-R récemment dévoilée va plus loin en visant à « assurer que les réservistes de l'Armée atteignent le niveau de préparation le plus élevé possible en vue du service » et « en harmonisant davantage les attentes envers les réservistes de l'Armée et celles des membres de la Force régulière ». ⁷

Il y a près de 265 ans, Louis-Joseph, marquis de Montcalm, commandant des forces françaises en Nouvelle-France (Canada) pendant la guerre de Sept Ans (1756-1763), a fait un choix similaire dans des circonstances encore plus désespérées. Montcalm se retrouve assiégé et soumis à un blocus naval dans la capitale coloniale de Québec. La milice canadienne avait été mobilisée tout au long de la guerre, jouant divers rôles de combat et de soutien, y compris en tant qu'intermédiaire avec les alliés autochtones de la France. Mais face à la défaite, Montcalm prend la décision radicale d'enrôler des centaines de réservistes dans ses bataillons réguliers d'infanterie. Avec un entraînement et un équipement limités, ces hommes ont eu du mal à remplir ce rôle. Lorsque le commandant britannique James Wolfe a réussi à faire monter une partie de ses troupes sur les plaines d'Abraham grâce à un déploiement nocturne risqué, Montcalm a ordonné un assaut général avant que le reste des forces britanniques ne puisse arriver, le matin du 13 septembre 1759. Malheureusement, l'infanterie française n'a pas pu maintenir sa formation pendant l'avance, n'a pas pu tirer des salves efficaces et a été rapidement

mise en déroute par la contre-attaque des Habits rouges. La bataille se termina en quelques minutes et les Français abandonnèrent Québec peu après. Les historiens ont longtemps débattu de la sagesse des choix de Montcalm et de son style de leadership.⁸ Une chose est sûre, Montcalm n'a pas réussi à intégrer efficacement sa milice, ce qui a été un facteur clé de la défaite.

Le débat sur l'intégration de la F rés dans la F rég n'est pas nouveau au Canada. En effet, la mobilisation souvent réussie de divers types de milices et d'unités de volontaires, depuis l'époque de la Nouvelle-France jusqu'à la guerre de 1812 et aux campagnes militaires du nouveau *Dominion du Canada* dans le Nord-Ouest en 1870 et 1885, a créé ce que James Wood a décrit comme un puissant « mythe » au sujet « des capacités des citoyens-soldats amateurs ». ⁹ Ces idées ont non seulement façonné les plans de mobilisation au cours du XX^e siècle, mais elles ont également contribué à l'émergence d'une mentalité générale dans la société canadienne selon laquelle des forces professionnelles importantes (et coûteuses) n'étaient pas nécessaires. Julia Osman a montré comment l'emploi des milices de la Nouvelle-France a inspiré la réforme militaire en France pour évoluer vers des armées de citoyens, aboutissant à la création de la Garde nationale pendant la Révolution française.¹⁰ À l'époque, tout comme aujourd'hui, la création et la mobilisation des forces de réserve n'étaient pas seulement une question militaire, mais étaient liées à une conscience politique et sociale plus large. Christy Pichichero, parlant du monde français moderne, affirme que « la guerre et l'armée étaient, dans le sens le plus profond et le plus répandu, des domaines d'intérêt national ». ¹¹ Le chef d'état-major de la défense, le général Wayne Eyre, a également fait allusion à ces liens lorsqu'il a appelé les Canadiens à se rallier à leur armée dans le cadre d'un « effort pansociétal » pour résoudre la crise du personnel.¹² En outre, les réservistes sont essentiels pour relier l'armée à la société canadienne dans son ensemble et jouent également un rôle essentiel dans l'intervention en cas d'urgence locale.¹³ En effet, MM. Connelly et Ben-Ari décrivent les réservistes comme des trans migrants voyageant entre le monde militaire et le monde civil.¹⁴ Dans le cadre des tentatives actuelles visant à réunir les composantes de la Force régulière et de la Réserve au sein d'« une équipe, une armée » afin de remplir des rôles à la fois internationaux et nationaux, l'Armée canadienne peut bénéficier d'une perspective historique illustrant les succès et les échecs passés de l'intégration de la Réserve.

Bien entendu, il convient d'être prudent lorsqu'il s'agit de faire des comparaisons entre plusieurs siècles. Il existe de nombreuses similitudes, mais aussi des différences importantes entre les milices paroissiales employées à l'époque coloniale et la F rés moderne. Elles partageaient l'objectif de compléter des forces régulières ou permanentes relativement petites par des soldats temporaires, partiellement entraînés, en cas de besoin.

L'entraînement s'est également déroulé de manière similaire, avec des cadres d'instructeurs réguliers affectés à des unités de réserve pour suivre un certain nombre de semaines d'entraînement annuelle sur les compétences militaires de base. Toutefois, la nature de cet entraînement, la disponibilité de l'équipement et les capacités opérationnelles souhaitées de ces forces de réserve auraient pu varier considérablement. En bref, les milices coloniales ne sont pas interchangeables avec les unités de la Première réserve actuelles. En outre, les miliciens de 1750 et les réservistes de 2025 n'étaient/ne sont pas monolithiques quant à leurs motivations et compétences. Par exemple, au XVIII^e siècle, une distinction importante doit être faite entre les « milices volontaires » qui partent en expédition et les « milices sédentaires » qui ne sont mobilisées que localement. De même, nous pouvons aujourd'hui distinguer différentes catégories de service dans la Réserve. Un certain pourcentage de soldats de la Réserve peuvent accepter des contrats à temps plein à court ou à long terme, tandis que d'autres restent ancrés dans leur collectivité où ils occupent des emplois civils ou poursuivent des études. Au XVIII^e siècle comme au XXI^e siècle, les soldats de la Réserve peuvent se déplacer entre ces catégories à différents stades de leur vie.

Plutôt que de proposer une comparaison exacte entre la milice de la Nouvelle-France et la F rés moderne, l'idée est ici de réfléchir au sujet plus large de l'intégration de la Force régulière et de la Réserve à l'aide d'un exemple historique canadien. Si les champs de bataille du XVIII^e siècle peuvent sembler éloignés des défis militaires modernes, l'étude des tentatives françaises d'intégration des milices coloniales aux unités de l'armée régulière pendant la guerre de Sept Ans offre des perspectives intéressantes. Montcalm a perdu la bataille de Québec en partie parce qu'il n'a pas su le faire efficacement. L'année suivante, un autre commandant français a remporté une bataille très similaire en utilisant une approche différente. L'objectif de cette analyse est de réfléchir à la manière dont ces idées peuvent s'appliquer à la modernisation de l'Armée canadienne. Ces idées se veulent des suggestions et invitent à la discussion. Si les comparaisons avec d'autres pays de l'OTAN sont certainement utiles, il y a une histoire canadienne distincte à raconter, qui nécessitera des solutions canadiennes. Nous pouvons nous tourner vers notre propre passé afin d'envisager nos options pour l'avenir.

Intégration de la réserve de l'armée en Nouvelle-France

Alors que le Canada jouit aujourd'hui d'une sorte de splendeur isolément par rapport aux menaces militaires directes, la Nouvelle-France était une frontière coloniale militarisée, entourée d'adversaires autochtones et européens hostiles. En effet, le gouvernement de Louis XIV a institué une milice obligatoire et universelle à partir de 1667, encouragé les anciens soldats à s'installer dans la colonie et créée, à partir de 1683, une nouvelle

branche des troupes régulières spécialisée dans la défense coloniale. En 1688, la population de la Nouvelle-France comptait au moins 15 % de soldats en service actif et les autres hommes étaient susceptibles d'être appelés.¹⁵ Lors de la guerre de Neuf Ans (1688-1697), la milice canadienne était la principale force défensive de la vallée du Saint-Laurent et a entrepris une série de raids expéditionnaires contre les collectivités anglaises, de la baie d'Hudson à Terre-Neuve, et des Grands Lacs au Maine.¹⁶ Ainsi, la milice canadienne en Nouvelle-France a acquis une réputation bien méritée d'habile combattant dans l'intérieur de l'Amérique du Nord, en adoptant une combinaison de tactiques européennes et autochtones appelée *la petite guerre*. Jérôme Phélypeaux, comte de Pontchartrain et ministre de la Marine (et par extension ministre responsable des colonies) conseille de ne pas « regarder les Canadiens sur le même pied que nous regardons ici les Français, c'est tout un autre esprit...et une férocité insurmontable contractée par la fréquentation continuelle qu'ils ont avec les Sauvages ». Pour sa part, l'historien jésuite Pierre-François Xavier de Charlevoix écrit en 1744 que les *habitants* sont essentiellement paresseux, mais aiment faire la guerre.¹⁷ Ces interprétations biaisées mettent en évidence un élément important sur lequel nous reviendrons plus loin dans le présent document, soit le fossé culturel croissant entre les fonctionnaires français et les colons.

L'étude exhaustive de Louise Dechêne sur la guerre et la société en Nouvelle-France apporte des nuances essentielles à ce portrait général d'une société supposément militariste. Elle a documenté la distinction cruciale entre les petits groupes de volontaires, essentiellement des entrepreneurs payés pour partir en expédition, et les compagnies de milice paroissiale, consrites en cas de besoin et employées presque exclusivement pour la défense locale. Les volontaires sont généralement des hommes jeunes et célibataires, en quête de gloire, de fortune et d'aventure. D'autres se joignent à des équipages corsaires ou s'engagent comme *voyageurs* dans le commerce des fourrures.¹⁸ Par ailleurs, les officiers de la milice paroissiale sont généralement des hommes plus âgés, choisis pour leur prestige social plutôt que pour leur expérience militaire. Les *habitants* sont des agriculteurs, des artisans et des commerçants. Dans la plupart des collectivités, l'entraînement proprement dit n'est pas très développé.¹⁹ Il y avait également des limites réelles à la volonté de la milice de se manifester lorsqu'elle était appelée à le faire. Lorsqu'une flotte britannique a pénétré dans le golfe du Saint-Laurent en 1711, la plupart des *habitants* ont ignoré l'ordre de mobilisation. Heureusement pour les Français, la flotte a sombré en cours de route et n'a jamais constitué une menace sérieuse.²⁰

Lors du retour des officiers français de la force régulière en Nouvelle-France dans les années 1750, ils sont étonnés par l'état de la milice :

Les miliciens dans l'ensemble n'ont reçu aucun entraînement militaire avant de se mettre en marche. On ne leur a pas appris à

nettoyer leurs armes avec le tire-bourre, à faire feu au commandement et dans l'ordre, un rang ou une colonne à la fois, à ne pas tirer pour rien le long de la route et dans les camps, à observer le silence, à se laver, à raccommo-der leurs souliers, à ménager les vivres et les munitions, enfin, à obéir aux ordres.

L'un des commandants subordonnés de Montcalm, François-Charles de Bourlamaque, s'est plaint non seulement du niveau d'entraînement, mais aussi du manque de fiabilité de la milice qui semblait aller et venir à sa guise. Il a désespéré d'avoir un jour « un décompte exact ». ²¹ Un autre subordonné, Pierre-André Gohin, comte de Montreuil, est encore plus critique, écrivant que « le Canadien est indépendant, méchant, menteur, glorieux, fort propre pour la petite guerre, très brave derrière un arbre et fort timide lorsqu'il est à découvert ». ²² Montcalm lui-même a commenté fréquemment le mauvais état des réservistes qui se présentent au travail « en fort mauvais état, presque nu, mal armé, beaucoup de maladies ». Il a rejeté toute la responsabilité sur les capitaines de la milice, affirmant que « Tant qu'on ne changera pas la forme des commandants de milice, on n'en tirera jamais aucun service ». ²³

Tout le monde n'a pas été aussi critique à l'égard des *habitants*. François Gaston, duc de Lévis et commandant en second des forces françaises en Nouvelle-France, a informé le gouverneur de la colonie en 1757 que « tous les miliciens qui nous arrivent sont des maîtres hommes et paraissent remplis de bonne volonté ». ²⁴ Alors que la conscription des réservistes par Montcalm dans l'infanterie régulière n'a pas fonctionné lors de la bataille de Québec, Lévis a connu plus de succès l'année suivante. La plupart des Canadiens oublient que les Français sont revenus en 1760 et ont remporté une bataille décisive à Sainte-Foy, près du même site sur des plaines d'Abraham. Si le duc de Lévis a ajouté certains des combattants de la réserve les plus expérimentés dans les régiments royaux, il a maintenu la majorité de la milice groupée avec ses alliés autochtones restants. Ces troupes irrégulières, qui représentent près de 3 000 des 7 000 hommes au total dont il dispose, sont dispersées dans les bois avoisinants et le long de plusieurs sentiers locaux, où elles sont positionnées pour les escarmouches et le soutien en cas de besoin. Lorsque Bourlamaque s'est engagé de manière décisive avec l'infanterie de ligne, ces forces secondaires ont convergé et se sont ruées sur les lignes britanniques depuis les flancs. Le commandant britannique, James Murray, a pu se replier dans la ville, mais seulement après avoir subi des pertes importantes. L'arrivée de la flotte britannique et des renforts de la Nouvelle-Angleterre en 1760, et non la bataille de Québec en 1759, a conduit à la capitulation finale de la Nouvelle-France. ²⁵ Lévis n'a pas hésité à reconnaître tous les hommes sous son commandement, soulignant que les soldats réguliers et miliciens ont combattu avec « le plus grand courage » malgré des épreuves considérables. ²⁶

Montcalm et Lévis disposaient d'armées similaires composées de combattants de la force régulière, de la réserve et des peuples

autochtones. Cependant, la tentative de Montcalm d'intégrer pleinement la milice à l'armée régulière et d'employer des tactiques linéaires a échoué, ²⁷ tandis que l'adoption par Lévis d'un rôle distinct et plus approprié pour les *habitants* s'est soldée par une victoire. Les commandants en France ont fait état de problèmes similaires en Europe lorsqu'ils ont essayé d'enrôler et d'intégrer un grand nombre de miliciens dans l'infanterie de ligne. Les réservistes sont morts en grand nombre de maladies et de combats. Ils n'étaient tout simplement pas habitués aux rigueurs de la vie militaire, étaient mal équipés et mal entraînés et manquaient de l'expérience nécessaire pour tirer des salves coordonnées en colonnes et en lignes strictes sous le feu de l'ennemi. En effet, le service dans la milice est devenu universellement décrié en France, abhorré par la plupart des *habitants* comme synonyme de mort certaine. ²⁸ Cela a conduit à des réformes qui ont redéfini des rôles distincts et plus réalistes pour les unités de milice à la fin du XVIII^e siècle. Compte tenu de l'attitude des officiers réguliers français à l'égard des *habitants* et de leur manque de capacité militaire, sans parler de la débâcle sur les plaines d'Abraham l'année précédente, il est quelque peu surprenant que Lévis ait pu convaincre un si grand nombre d'entre eux de se battre et même de s'engager directement. Une lecture attentive des sources d'archives montre l'importance de la culture et du leadership dans l'établissement de la confiance entre la force régulière et la force de réserve (milice).

Culture et leadership : les clés d'une intégration réussie de la réserve

Comme nous l'avons vu, Montcalm lui-même avait compris que le leadership était la clé d'une mobilisation réussie de la réserve. Cependant, il s'est contenté de blâmer les capitaines des milices locales et même le gouverneur de la Nouvelle-France pour la mauvaise préparation des *habitants* plutôt que de réfléchir à la façon dont les dirigeants de l'armée régulière n'ont pas réussi à les soutenir. Lorsque des désaccords ont surgi au sujet de l'équipement, des rations ou de la répartition du travail, Montcalm a eu rapidement recours à des accusations de déloyauté et même à des menaces de peine capitale (pendaison). ²⁹ Bourlamaque a fait preuve de la même impatience; lorsqu'un officier de la milice a signalé que sa compagnie parlait de désertir après avoir été injustement accusée d'avoir pillé un jardin, il a arrêté promptement celui-ci et l'a humilié publiquement. Sa correspondance révèle que des centaines d'*habitants* ont quitté son commandement; à un moment donné, il avait emprisonné trois cents déserteurs et demandé à Montcalm l'autorisation de faire un exemple avec eux. Lors d'un autre échange sur l'éventualité de la peine capitale, Bourlamaque indique que si elle devait être appliquée pour la désertion, il en résulterait une « boucherie ». ³⁰ Manifestement, la milice ne répondait pas aux attentes de ces officiers réguliers venus de France. Mais il semble également évident que les *habitants* ne se sentaient pas valorisés ou traités

équitablement. Nombre d'entre eux ont résisté passivement, voire activement, aux ordres de leur chaîne de commandement. Ces groupes avaient des objectifs et des idées très différents en ce qui concerne le service militaire. Les officiers réguliers comme Montcalm et Bourlamaque sont des soldats de carrière qui ont servi sur de nombreux théâtres différents et rivalisaient pour obtenir des promotions, une gloire personnelle, des affectations à des postes en or et des pensions. Ils avaient choisi une vie de service à l'étranger. Pendant ce temps, les miliciens *habitants* se préoccupaient surtout de la protection de leurs familles et, en fait, de leur simple survie. La plupart de ces hommes, âgés de 16 à 60 ans, avaient peu d'expérience militaire et ne partageaient pas les idéaux des officiers aristocratiques.

Les différences de mentalité sont encore plus évidentes avec les alliés autochtones de la France. Christian Ayne Crouch décrit la véritable guerre culturelle qui s'est développée entre les officiers réguliers français et les chefs autochtones.³¹ Il ne s'agissait pas simplement d'une tension à l'égard d'objectifs tactiques, du réapprovisionnement ou de la répartition du butin, mais d'un conflit sur la manière dont la guerre doit être menée. Les nations autochtones se considéraient comme des partenaires égaux, et non comme de simples auxiliaires, et elles se battaient pour leurs propres raisons. Les Autochtones cherchaient notamment à protéger leurs propres collectivités, à capturer des prisonniers, à obtenir des privilèges commerciaux et à se venger des colons britanniques qui avaient empiété sur leurs terres. Lorsque Montcalm s'est retiré à Québec, il abandonna essentiellement ses alliés à leur sort. Mais son comportement lors des campagnes dans la région des Grands Lacs avait déjà conduit la plupart des guerriers autochtones à désertir la cause française. Christy Pichichero insiste également sur les aspects culturels et sociaux du réseau d'alliance franco-autochtone. Ces liens ont joué un rôle essentiel dans la création de l'empire français en Amérique du Nord, mais Montcalm et son personnel étaient plus préoccupés par leurs carrières en France. Elle décrit « leur comportement irrespectueux et insociable et leur mépris pour le respect des engagements pris envers les tribus autochtones » comme élément essentiel des « désastres militaires » pour les Français lors de la guerre de Sept Ans.³²

Il est tentant de blâmer simplement les commandants réguliers français pour la conquête de la Nouvelle-France en raison de leur carriérisme et de leur manque de leadership. C'est ainsi que le roi et ses ministres ont jugé la situation; de nombreux officiers ont été traduits en cour martiale à leur retour en France après la guerre.³³ Mais la correspondance détaillée laissée par Montcalm et ses commandants subordonnés révèle l'importance de ces écarts culturels avec la milice canadienne et les alliés autochtones. Ils ne se comprenaient pas, avaient des objectifs différents et il y avait un sérieux déséquilibre de pouvoir dans la relation. Un éditorial sur l'état actuel des FAC a mis en évidence la tension entre « la primauté des opérations » et la notion que

« les personnes sont notre ressource la plus précieuse » comme étant au cœur de la crise actuelle du maintien en poste.³⁴ Une telle observation aurait été tout aussi vraie dans les années 1750. Montcalm cherchait la victoire à tout prix et utilisait la violence et l'intimidation pour tenter d'imposer ses ordres. Il avait été entraîné à penser et à se comporter de cette manière. Mais cette approche se heurtait aux attentes de ceux qui étaient placés, souvent contre leur gré, sous son commandement.

Le leadership personnel a également joué un rôle. Certains officiers français, comme Lévis, semblaient capables de combler ce fossé culturel et d'inspirer confiance aux diverses composantes de son commandement. Dans une étude précédente, j'ai également constaté que si un gouverneur français en Acadie était ignoré par les *habitants* en raison de ses manières impérieuses et de ses tentatives de les forcer à servir dans sa garnison, un autre travaillait efficacement avec les collectivités acadiennes et obtenait leur soutien militaire dans la défense de Port-Royal contre deux expéditions anglaises en 1707. La clé du succès de Daniel Augur de Subercase dans ce cas s'est avérée être la consultation des dirigeants locaux et l'emploi de la milice dans des rôles adaptés à son entraînement et à son équipement, tels que la reconnaissance, l'escarmouche, l'embuscade et le tir d'élite. Ayant gagné leur confiance, le gouverneur a été récompensé par des combattants engagés qui ont finalement prouvé qu'ils étaient prêts à entrer directement dans la mêlée malgré un adversaire numériquement supérieur.³⁵ Comme la victoire de Lévis à Sainte-Foy en 1760, cet épisode a démontré que l'intégration était possible avec le bon leadership capable de combler le fossé culturel entre la force régulière et la force de réserve. Les différentes composantes, y compris les alliés autochtones, fonctionnaient comme une seule équipe, mais n'étaient pas assimilées à une armée unique.

L'examen approfondi de Christy Pichichero sur la réforme militaire française durant les Lumières montre que de nombreux dirigeants réfléchissaient à la manière d'améliorer la cohésion, la discipline et l'efficacité opérationnelle, en partie grâce à une approche plus centrée sur l'être humain. Par exemple, Maurice de Saxe, comte de Saxe, a écrit sur l'importance de la compassion pour le sort du soldat ordinaire, notamment en offrant une meilleure rémunération, des pensions et des soins pour les blessés.³⁶ Il convient de souligner que la milice canadienne ne recevait aucune solde, tandis que les rations diminuaient continuellement en raison des conditions de famine qui régnaient dans la colonie. Lévis n'a cessé de réclamer plus de ressources et d'aide pour les miliciens et leurs familles, dont beaucoup sont devenus des réfugiés pendant la guerre, et c'était l'un des moyens qu'il a utilisés pour obtenir leur soutien.³⁷ Pour ne citer qu'un exemple, une compagnie de miliciens acadiens s'est battue avec lui à Sainte-Foy. Ces hommes ont enduré des années de conflit avec un soutien limité et ont parcouru des centaines de kilomètres pour poursuivre la lutte contre l'ordre

de déportation britannique en Nouvelle-Écosse. La discussion sur les soins et la culture a inclus des réflexions sur le leadership. En 1741, le ministre français de la guerre avait envoyé une lettre circulaire à tous les commandants de garnison, leur demandant d'être plus attentifs à prévenir les abus d'autorité en raison du taux élevé de désertion observé au sein des troupes. Il voulait des évaluations détaillées de la conduite de chaque officier et s'attendait à ce que ceux qui ne traitent pas bien leurs soldats soient remplacés. Il mentionnait en particulier l'agression physique, l'exploitation financière et l'intimidation.³⁸ On ne peut s'empêcher de faire le parallèle avec la crise actuelle du personnel des FAC qui a été, en partie, causée par des abus d'autorité. Le sondage des Forces armées canadiennes sur le harcèlement et la discrimination de 2022 a révélé que 16,6 % des répondants de la F rés, ainsi que 18,5 % des répondants de la F rég, avaient été victimes d'un abus d'autorité de la part de leur superviseur ou d'un autre commandant.³⁹ En 1741 comme en 2024, l'amélioration de la culture a commencé par la reconnaissance de l'existence d'un problème et la mise en œuvre de mesures concrètes pour y remédier.

Conclusion : Une Équipe, mais pas Une Armée

Le présent article propose une première réflexion sur la façon dont les succès et les échecs de l'intégration des milices dans les unités de l'armée régulière à l'époque de la Nouvelle-France peuvent donner des indications utiles sur la façon d'aborder la crise actuelle du personnel des FAC et l'objectif déclaré d'optimiser la capacité opérationnelle de la F rés. Face à un grand besoin, les commandants supérieurs de la force régulière ont cherché à rendre les réservistes plus prêts et plus aptes à assumer des rôles à temps plein, que ce soit pour défendre la capitale coloniale de la Nouvelle-France en 1759 ou pour défendre les frontières de l'OTAN en Europe de l'Est près de 300 ans plus tard. La nouvelle PEPS-R citée dans l'introduction est explicite sur l'objectif de rendre les réservistes plus proches des soldats réguliers.⁴⁰ Les résultats de cette étude suggèrent que si la coordination et l'exécution en tant qu'*Une Armée* est un objectif louable et nécessaire, essayer de créer *Une Armée* avec une norme unique n'est peut-être pas la meilleure approche. Au fond, le problème est que les soldats à temps partiel ne peuvent pas toujours atteindre le même niveau de préparation que les unités régulières à temps plein. Même lorsqu'ils sont initialement formés selon des normes similaires, les réservistes n'ont pas accès au même temps, au même équipement, à la même infrastructure, au même leadership et au même développement professionnel pour maintenir ces compétences à long terme. C'était le cas au XVIII^e siècle, lorsque les régiments de l'armée régulière subissaient des années d'entraînement pour apprendre à manœuvrer et à maintenir des formations même sous un feu nourri. C'est certainement vrai aujourd'hui où l'échelle et la complexité de la guerre ont augmenté de manière exponentielle dans de multiples domaines.

En Nouvelle-France, il était possible de former des volontaires individuels pour qu'ils remplissent temporairement des rôles à temps plein en campagne. La petite armée régulière s'est parfois appuyée sur ces renforts, un peu comme les réservistes de classe C qui ont contribué à soutenir les opérations de l'Armée canadienne en Afghanistan. Mais la plupart des membres de la milice des *habitants* ne partageaient pas ce désir, tout comme certains réservistes à temps partiel ou de classe A restent aujourd'hui concentrés sur d'autres activités et enracinés dans leur collectivité. On peut compter sur ces personnes pour la défense locale ou l'assistance en cas d'urgence, mais elles sont moins susceptibles de partir en campagne à l'étranger. Dans les années 1750, ces milices ont fourni d'importantes capacités opérationnelles, bien que différentes de celles de leurs homologues réguliers. Outre leur rôle de soutien au combat et de logistique, elles apportaient à Montcalm et à ses commandants subalternes une main-d'œuvre qualifiée, des moyens de transport, une connaissance du terrain et des relations avec les collectivités coloniales et autochtones. De même, les réservistes d'aujourd'hui apportent des compétences distinctes et des perspectives différentes en raison de leurs parcours professionnel et personnel variés. Je dirais qu'en essayant de rendre les soldats de la milice ou de la réserve plus semblables à ceux de la F rég, comme la PEPS-R vise à le faire, on prive en fait l'Armée canadienne des compétences et des capacités uniques que ces personnes possèdent.

Le présent article a également souligné l'importance des différences culturelles et la nécessité pour les dirigeants de consulter les leaders locaux et de faire preuve de souplesse dans l'intégration des forces. D'autres chercheurs ont souligné qu'essayer d'imposer les idéaux de la F rég aux réservistes n'aboutirait qu'à les marginaliser, tout en laissant les officiers réguliers frustrés. Les réservistes ont réagi de différentes manières à cela, « soit en essayant de se conformer aux normes du service à temps plein pour être plus disponibles, souvent au détriment de leur travail civil et de leur temps familial, soit en rejetant plus vigoureusement les normes imposées et en créant leur propre identité et leur propre critique des forces armées à temps plein ».⁴¹ La correspondance de Montcalm et de ses officiers fait état de cette frustration de part et d'autre. Les membres de la milice des *habitants* en Nouvelle-France (ainsi que les alliés autochtones de la France) ont tout simplement abandonné la cause lorsqu'ils ont eu le sentiment que leur temps, voire leur vie, n'étaient pas pris en compte. La crise actuelle du personnel des FAC est également attribuable, du moins en partie, au fait que les gens « votent avec leurs pieds » pour quitter une organisation qui ne correspond pas à leurs objectifs ni à leurs valeurs. Ce fossé culturel inclut les soldats de la F rég qui quittent l'Armée, mais il semble particulièrement aigu pour les réservistes, qui faisaient état d'une satisfaction professionnelle nettement inférieure lors d'un sondage sur le bien-être mené par les FAC en 2022.

Une grande partie du débat sur le changement de culture dans les FAC a porté, à juste titre, sur l'« idéal du guerrier » et les « masculinités militaires ». ⁴² C'est quelque chose que Montcalm et ses officiers auraient compris, en raison de l'importance qu'ils accordaient à une discipline stricte, au courage sous le feu et à leur propre code particulier de l'honneur masculin basé sur la tradition aristocratique française. Ils considéraient la culture de l'armée de la même manière que le leadership des FAC, c'est-à-dire « les structures, les comportements, les normes, les valeurs, les attitudes et les hypothèses que l'organisation a développés au fil du temps et mis en œuvre comme un moyen efficace de maintenir l'ordre interne, la stabilité sociale et psychologique et l'adaptation à l'environnement ». ⁴³ Mais ces dirigeants de carrière n'avaient qu'un seul modèle de ce à quoi cela ressemblait et ils rejetaient et même punissaient ce qui n'était pas conforme.

Nous avons évoqué certaines des critiques formulées à l'époque à l'encontre de la milice canadienne parce qu'elle se battait différemment. Les membres de la F rés peuvent-ils atteindre l'idéal du guerrier traditionnel? En ont-ils seulement envie? Le voulons-nous? Avec plus de recherche et d'appréciation de la Réserve de l'Armée canadienne dans une perspective historique, nous pouvons mieux comprendre comment le leadership stratégique peut combler le fossé culturel entre la F rég et la F rés. Il y a une possibilité, comme certains commandants antérieurs comme Lévis l'ont démontré, d'exploiter les capacités et les motivations uniques qui guident les deux composantes pour créer une véritable culture *Une équipe*, avec des effets opérationnels puissants pour répondre aux engagements de défense du Canada au pays et à l'étranger.



Représentation de la bataille des Québec (aussi décrit comme la bataille de Sainte-Foy), le 28 avril 1760

Bibliothèque et Archives Canada, Acc. No. 1993-326-1

Notes

- Gouvernement du Canada (GC). « Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne » (2020), p. 42. <https://www.canada.ca/fr/armee/services/pour-le-soldat/strategie-de-modernisation-de-larmee-canadienne.html>.
- GC, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/politique-defense-canada.html> (2017), chapitre 2.
- DYSON, Dylan, « Canadian Armed Forces facing member shortage 'crisis' », *CTV News Ottawa* (5 avril 2023), <https://ottawa.ctvnews.ca/canadian-armed-forces-facing-member-shortage-crisis-1.6344761#:~:text=C2%A0=The%20Department%20of%20National%20Defence,members%20and%2028%2C500%20reserve%20members>. C.P. Champion ajoute que l'incapacité de retenir les réservistes pendant longtemps se traduit également par de graves pénuries au rang des sous-officiers et des officiers; consultez *Rebuilding the Army Reserve*, Calgary : Institut canadien des affaires mondiales (2022), p. 7.
- COOMBS, Howard G., « Enabling NATO for 21st Century Operations: Fielding Agile, Responsive and Innovative Reserve Forces », Calgary : Institut canadien des affaires mondiales (2019), p. 3.
- TAYLOR, Scott, « On Target: Canadian Armed Forces in "Crisis"? », *Esprit de Corps: Revue militaire canadienne* (12 décembre 2022) <http://espritdecorps.ca/on-target-4/on-target-canadian-armed-forces-in-crisis>.
- Sean M. Maloney a noté, par exemple, que la création de la Force opérationnelle Kandahar a nécessité « un conglomérat de renforts de la Réserve » dans « The Canadian Army in Afghanistan, Volume I: A Nation Under Fire, 2001-2006 » Ottawa : ministère de la Défense nationale (2022), p. 496. Selon les estimations officielles, les réservistes représentaient entre 20 et 30 % du personnel des FAC déployé en Afghanistan.

- 7 GC, « Coup d'œil à la Politique sur l'état de préparation du soldat - Réserve », <https://www.canada.ca/fr/armee/organisation/reserve/politique-preparation-soldat.html> (2022).
- 8 Il serait impossible d'énumérer toute l'historiographie canadienne qui a traité du leadership de Montcalm et de la bataille de Québec. La critique du général remonte à FrançoisXavier Garneau, « Histoire du Canada depuis sa découverte jusqu'à nos jours », tome II, Québec, Imprimerie N. Aubin (1848), p. 55. Il avait aussi ses défenseurs comme Philippe-Joseph Aubert de Gaspé, « Les Anciens Canadiens » Québec, Desbarats et Derbishire (1863), p. 228. Pour un compte rendu récent de la bataille des plaines d'Abraham et une réévaluation positive du leadership de Montcalm, consultez Dave Noël, « Montcalm, général américain », ville de Québec, Boréal (2018). Desmond Morton souligne que le rôle de la milice n'est toujours pas apprécié à sa juste valeur dans « Québec, 1759: Who's Missing from the Script? », *The Star* (11 septembre 2009), https://www.thestar.com/opinion/quebec-1759-whos-missing-from-the-script/article_99fbdd5e-8782-58b0-aaa3-751077aa2cd7.html.
- 9 WOOD, James, « Militia Myths: Ideas of the Canadian Citizen Soldier, 1896-1921 », University of British Columbia Press (2010), p. 11.
- 10 OSMAN, Julia, « Citizen Soldiers and the Key to the Bastille », New York, Palgrave Macmillan (2015), pp. 49 à 50.
- 11 PICHICHERO, Christy, « The Military Enlightenment: War and Culture in the French Empire from Louis XIV to Napoleon », Ithaca et London, Cornell University Press (2017), p. 3.
- 12 BERTHIAUME, Lee, « Defence chief calls on Canadians to rally behind military during personnel crisis », *CBC News* (15 octobre 2022), <https://www.cbc.ca/news/politics/wayne-eyre-canada-military-personnel-shortage-1.6617951>.
- 13 GC, « Canadian Army Modernization Strategy », p. 44.
- 14 CONNELLY, Vincent et Eyal Ben-Ari, « Negotiating Reservists: Transmigration and Multiple Contracts » dans Eyal Ben-Ari et Vincent Connelly, éd., *Contemporary Military Reserves: between the Civilian and Military Worlds*, New York, Routledge (2023), pp. 1 à 16.
- 15 Pour en savoir plus sur cette expansion importante des forces militaires en France et dans ses colonies, consultez ROWLANDS, Guy, « The Dynastic State and the Army under Louis XIV: Royal Service and Private Interest, 1661-1701 », Cambridge University Press (2002); LESUEUR, Boris, « Les Troupes coloniales d'Ancien Régime : Fidelitate per Mare et Terras », Paris, Éditions S. P. M. (2014), pp. 269 à 307.
- 16 ECCLES, W.J. « The Canadian Frontier, 1534-1760 », New York, Holt, Rinehart, and Winston, Inc. (1969), p. 122; MORTON, Desmond, « Une histoire militaire du Canada, 1608-1991 », Québec, Septentrion, (1992), p. 23.
- 17 DECHÈNE, Louise, *Le Peuple, l'État et la Guerre au Canada sous le Régime français*, éd. Héliène Paré et al., Montréal, Éditions du Boréal (2008), pp. 60 à 81.
- 18 Pour un exemple de l'importance de la course sur la côte atlantique, consultez LANDRY, Nicolas, « Les activités de course dans un port colonial français : Plaisance, Terre-Neuve, durant la guerre de Succession d'Espagne, 1702-1713 », *Acadiensis*, vol. 34, no 1 (2004), pp. 56 à 79.
- 19 OUELLET, Fernand, « Officiers de milice et structure sociale au Québec (1660-1815) », *Histoire sociale - Social History*, vol. 12, n° 23 (1979) : pp. 37 à 65.
- 20 Mme Dechêne note qu'une « fausse alerte » en 1709 a généré un résultat similaire, les *habitants* n'ont pas voulu abandonner leurs familles pour aider le gouverneur, *Le Peuple, l'État et la Guerre*, p. 166.
- 21 « Lettres de M. de Bourlamaque au chevalier de Lévis », Québec, L.J. Demers (1891), p. 16.
- 22 FONCK, Bertrand, « Joindre au système de tactique d'Europe l'usage à faire des sauvages : le commandement des armées françaises en Nouvelle-France », dans *La Guerre de Sept Ans en Nouvelle-France*, sous la direction de Laurent Veyssièrre et Bertrand Fonck, ville de Québec, Septentrion (2012), p. 161.
- 23 CASGRAIN, H.R., éd., *Journal du marquis de Montcalm durant ses campagnes en Canada de 1756 à 1759*, 19 mars 1757, 12 septembre 1758, Québec, Imprimerie de L.J. Demers & frère (1895). Pour en savoir plus sur l'attitude des officiers réguliers français à l'égard de la milice canadienne, consultez DESCHAMBAULT, Lauraly et Gregory Kennedy, « Les officiers militaires français et les miliciens de la Nouvelle-France, 1755-1760 », *Borealia* (7 juin 2021), <https://earlycanadianhistory.ca/2021/06/07/les-officiers-militaires-francais-et-les-miliciens-de-la-nouvelle-france-1755-1760/>.
- 24 « Lettres du chevalier de Lévis concernant la guerre du Canada, 1756-1760 », Montréal, C. O. Beauchemin (1889), p. 127.
- 25 ECCLES, W.J., FrançoisGaston de Lévis, « Dictionnaire biographique du Canada », http://www.biographi.ca/fr/bio/levis_francois_de_4f.html.
- 26 Lévis à M. Berryer, le 28 juin 1760, « Lettres du chevalier de Lévis », pp. 363 à 364.
- 27 Julia Osman soutient que Montcalm préférait les tactiques linéaires traditionnelles en raison de son expérience militaire en Europe où il avait subi plusieurs défaites et blessures, qu'il attribuait à un manque de discipline de la part de certaines de ses troupes, *Citizen Soldiers*, pp. 47 à 48.
- 28 JOBLIN, Alain, « Les milices provinciales dans le Nord du royaume de France à l'époque moderne (XVII^e-XVIII^e siècles) » *Revue du Nord*, vol. 350, n° 2 (2003), pp. 279 à 296; pour l'un des nombreux rapports de fonctionnaires contemporains sur les attitudes de la collectivité envers le service de la milice, consultez « Hallencourt de Boullainvillers à Monseigneur LeBlanc, Mémoire sur les dix bataillons de milices de mon inspection », 1726, MAR G 150, *Service historique de la Défense (France)*, Vincennes.
- 29 *Journal de Montcalm*, 5 juillet 1759, alors que Montcalm faisait la tournée des ouvrages défensifs autour de Québec, il a observé une « tendance à la mutinerie », mais notait que le gouverneur ne les a pas préparés de manière appropriée.
- 30 Correspondances de Bourlamaque, dans *Lettres du chevalier de Lévis*, vol. 5, n° 102, p. 9.
- 31 AYNE CROUCH, Christian, « Nobility Lost: French and Canadian Martial Cultures, Indians and the End of New France », Ithaca (NY), Cornell University Press (2014), p. 104.
- 32 PICHICHERO, Christy, « The Military Enlightenment », 101.
- 33 OSMAN, Julia, « Citizen Soldiers », pp. 49 à 50.
- 34 HANSEN, Ken, « The Canadian Armed Forces are heading for a Titanic collapse », *The Globe and Mail* (5 décembre 2022), <https://www.theglobeandmail.com/opinion/article-canada-military-shortage-crisis/>.
- 35 KENNEDY, Gregory, « Militaristic Visions of New France in the French Atlantic World, 1663-1763 », *Canadian Historical Review*, vol. 102, n° 1 (2021), pp. 109 à 124. KENNEDY, Gregory, « Repenser le service militaire, le pouvoir d'agir et l'identité en Acadie et dans le monde atlantique français pendant la guerre de Succession d'Espagne, 1702-1713 », dans Clint Bruce et Gregory Kennedy (dir.), « Repenser l'Acadie dans le monde : études comparées, études transnationales », à paraître, McGill-Queen's University Press (2024).
- 36 PICHICHERO, Christy, « The Military Enlightenment », pp. 118 à 135.
- 37 Lévis à Mirepoix, le 4 septembre 1757, « Lettres du chevalier de Lévis », p. 149.
- 38 Copie de la lettre de M. De Breteuil aux commandants des places du 15 octobre 1741, *Service historique de la Défense (France)*, Vincennes.
- 39 LEBLANC, Manon et Jennifer M. Peach, « Harassment and discrimination in the Primary Reserve », 16 mai 2023, *Reserve Research Forum*, VCS.
- 40 GC, « Coup d'œil à la Politique sur l'état de préparation du soldat - Réserve », <https://www.canada.ca/fr/armee/organisation/reserve/politique-preparation-soldat.html> (2022).
- 41 CONNELLY, Vincent et Eyal Ben-Ari, « Negotiating Reservists: Transmigration and Multiple Contracts », p. 4.
- 42 CHRISTIAN BREEDE, H. et Karen Davis, « Do You Even Pro Bro? Persistent Testing of Warrior Identity and the Failure of Cohesion » dans *Why We Fight: New Approaches to the Human Dimension of Warfare*, McGill-Queen's University Press (2020), pp. 116 à 138; EICHLER Maya, John Whelan, Lea Aluie, Kimberley Smith-Evans (éd.), « Military Masculinity and Culture Change in the Canadian Armed Forces: Briefing Paper », *Centre for Social Innovation and Community Engagement in Military Affairs*, Université Mount Saint Vincent (2023).
- 43 GC, « La voie vers la dignité et le respect : La stratégie d'intervention des Forces armées canadiennes en matière d'inconduite sexuelle », <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/la-voie-vers-la-dignite-et-le-respect.html>, partie 1 (2020).



Scène d'infanterie à l'extérieur du pénitencier de Kingston pour réprimer une émeute en 1954 (Figure 1).

Gouvernement du Canada (2024) tous droits réservés. Direction - Histoire et patrimoine Ministère de la Défense nationale

La Réserve en aide au pouvoir civil : Pratiques antérieures et exigences actuelles

CHRIS MADSEN

Chris Madsen (Ph.D.) est professeur au Département des études de la défense du Collège des Forces canadiennes et du Collège militaire royal du Canada à Toronto, où il enseigne le Programme de sécurité nationale et le Programme de commandement et d'état-major interarmées.

Les opérations nationales occupent depuis longtemps une place importante dans les activités des Forces armées canadiennes (FAC). La milice, et sa version moderne dans la Force régulière et la Force de réserve, a mis fin à des rébellions au XIX^e siècle, a soutenu les autorités civiles lors d'émeutes et de grèves importantes au début du XX^e siècle, a aidé les forces de l'ordre et les pénitenciers et a apporté son aide lors de catastrophes naturelles, notamment au cours d'incendies de forêt, d'inondations et de la période suivant une tempête et un tremblement de terre. L'armée représente une capacité dans l'inventaire fédéral qui est fréquemment sollicitée en cas d'urgence et de crise nationales, et plus récemment, régulièrement face aux changements climatiques.

L'aide au pouvoir civil constitue une variété particulière d'opérations nationales entreprises par les militaires qui nécessitent des demandes de la part des autorités civiles aux niveaux provincial, territorial et municipal pour obtenir une aide formelle du gouvernement fédéral. La partie VI de la *Loi sur la défense nationale* énonce en termes généraux les conditions et les procédures de réquisition qui rendent les membres et les unités militaires, à l'exception de certaines parties de la Première Force de réserve (F rés), « susceptibles d'être requises pour prêter main-forte au pouvoir civil en cas d'émeutes ou de troubles réels ou jugés imminents par un procureur général et nécessitant une telle intervention du fait de l'impuissance même des autorités civiles à les prévenir, réprimer ou maîtriser ». ¹ Dans la pratique, ces dispositions ont été rarement utilisées au cours de la période contemporaine et seulement dans des circonstances exceptionnelles lorsque les événements dépassaient les ressources de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), de la Police provinciale de l'Ontario, de la Sûreté du Québec et des services de police municipaux à travers le Canada. L'armée est généralement présente lorsque le recours ou la menace de recours à la force armée est nécessaire, bien que tous les efforts visant à éviter la violence et à résoudre les problèmes de manière pacifique par des moyens moins importants soient d'abord tentés. Aucun gouvernement n'aime tirer sur des citoyens canadiens ou leur faire du mal en sol canadien, surtout en grand nombre. ² C'est pourquoi les demandes d'unités et de personnel militaires canadiens fournis dans le cadre de l'aide au pouvoir civil visent généralement à soutenir les autorités civiles désignées et les commandants d'incidents critiques de la police sur place, tout en maintenant le commandement et le contrôle militaires dans les opérations pouvant donner lieu à un recours à la force. Les dispositions existantes en matière d'aide au pouvoir civil répondent à un besoin spécifique et restent très restrictives en matière de demande et d'application. Cette partie de la *Loi sur la défense nationale* a été rédigée dans les années 1950. Par exemple, les troubles majeurs ou les émeutes dans les prisons et les pénitenciers ont donné lieu, dans les décennies qui ont suivi, à un déploiement organisé de soldats dans le cadre d'une aide exceptionnelle aux missions du pouvoir civil lorsque l'utilisation ou l'utilisation implicite de la force était concernée (figure 1). ³

L'élargissement de la nature et de la portée des situations de crise potentielles dans les opérations nationales touchant aux troubles civils à grande échelle dans les zones urbaines, aux perturbations et aux crises liées au climat, à la lutte contre le terrorisme, aux coups d'État et aux évasions de prison à grande échelle où la force armée peut ou non être utilisée signifie que les ententes désuètes d'aide au pouvoir civil du Canada peuvent s'avérer inadéquates pour répondre aux besoins actuels et futurs. En outre, compte tenu des défis actuels en matière de recrutement, d'entraînement et de maintien en poste, les FAC seraient pressées de répondre efficacement à de tels événements

sans faire appel à toutes les ressources militaires et gouvernementales disponibles à l'échelle régionale ou nationale. ⁴ Les F rés, stratégiquement situées, restent donc des atouts locaux essentiels pour une intervention rapide et globale du gouvernement fédéral à toute crise de dimension nationale. Il peut s'agir soit de demandes d'assistance conventionnelles émanant des gouvernements provinciaux et territoriaux, ainsi que des administrations municipales, transmises par les canaux de la Défense nationale par l'intermédiaire du ministre de la Défense nationale et le chef d'état-major de la défense, soit d'une action fédérale directe autorisée par le premier ministre et le Cabinet en consultation avec les conseillers en matière de sécurité nationale. Le présent article examine l'utilisation récente des forces militaires modernes pour aider le pouvoir civil et les besoins possibles découlant de ce qui s'est passé auparavant, en mettant l'accent sur l'utilité et les limites de la F rés. À l'heure actuelle, on peut supposer que le Canada et ses forces armées manquent de planification, de préparation et d'imagination pour anticiper les pires scénarios impliquant la participation militaire à la violence et l'utilisation de la force armée au pays.

La force du dernier recours

Par tradition et par pratique, l'armée canadienne a toujours été considérée comme une force de dernier recours sur la scène nationale. Le système de gouvernement parlementaire a hérité de l'aversion des Britanniques pour les armées permanentes et enchâsse le contrôle civil sur l'armée. ⁵ Un voisin amical au sud, les États-Unis, et l'appartenance à l'alliance de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord constituaient une garantie de sécurité. Plus important encore, le Canada choisit systématiquement de dépenser modestement pour la défense nationale en faveur d'autres priorités gouvernementales comme les soins de santé, les programmes sociaux et le développement régional en l'absence de toute menace extérieure réelle pour l'intégrité territoriale et le bien-être social du pays. ⁶ Par rapport à d'autres pays moins chanceux, c'est une position enviable. Le déploiement international des FAC dans le cadre d'opérations se fait de manière discrétionnaire, en fonction de la politique étrangère du Canada, de ses engagements envers les alliances et les coalitions, ainsi que du sentiment politique et de l'opinion publique. Bien que ces types de missions à l'étranger restent très visibles, la fréquence des opérations nationales au cours desquelles l'armée est appelée à se déployer et à prêter assistance aux autorités civiles et aux forces de l'ordre a atteint un rythme élevé. À tel point que le chef d'état-major de la défense a averti que les Forces armées canadiennes pourraient avoir de la peine à répondre simultanément à toutes les missions éventuelles, étant donné les pénuries persistantes de personnel, d'entraînement et d'équipement dans la F rég et la F rés. ⁷ La petite armée professionnelle du Canada représente essentiellement une police d'assurance pour la défense de la vaste géographie du pays, de la frontière

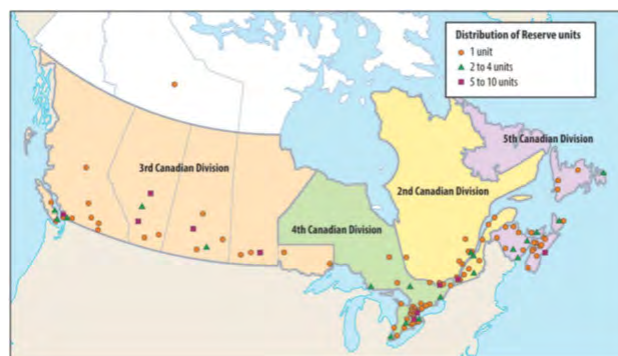
internationale entre les États-Unis et le Canada jusqu'au Nord et d'un océan à l'autre, disponible en cas d'urgence et de crise nationale, et rassurant les Américains sur la sécurité d'un continent qu'ils partagent.

Les processus législatifs et bureaucratiques limitent les occasions où les FAC peuvent être appelées à aider le pouvoir civil. Comme indiqué ci-dessus, le point de départ est la *Loi sur la défense nationale* qui définit les autorités responsables et les conditions à remplir.⁹ Il s'agit en fait d'un système de réquisition dans lequel une demande est envoyée par une autorité désignée, comme un premier ministre ou une personne désignée pour la sécurité publique dans une province, un territoire ou une municipalité, au ministre de la Défense nationale ou au chef d'état-major de la défense, justifiant le besoin dû à l'épuisement des capacités des autorités civiles et de la police, et spécifiant ce qui est demandé au gouvernement fédéral sur le plan des ressources et du temps. Cette demande est ensuite transmise aux autorités militaires, dans la plupart des cas le Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC), qui en examine la faisabilité dans les limites des ressources disponibles et formule des recommandations.⁹ En réalité, il est extrêmement difficile de refuser de telles opérations nationales et ce n'est presque jamais le cas.¹⁰

Après approbation, l'armée établit des plans et se coordonne avec les autorités civiles responsables et les forces de l'ordre de la province, du territoire ou de la municipalité requérante, ce qui conduit au déploiement d'unités et de formations dotées d'une structure de commandement et d'une attribution de missions. Certaines catastrophes naturelles comme les tremblements de terre (opération LOKI) et certains événements d'origine humaine comme les accidents nucléaires ou les incidents terroristes (opération RUBICON) font déjà l'objet de plans d'urgence élaborés et mis à l'essai à l'avance. Bien que les dispositions officielles relatives à l'aide au pouvoir civil fassent spécifiquement référence aux émeutes et aux troubles, un amalgame a été fait avec d'autres formes générales d'aide militaire fournies pour l'aide en cas de catastrophe (opération LENTUS), au point que les FAC ont été traitées comme une réserve prête de personnel entraîné dans le cadre d'une organisation militaire.¹¹ Afin d'éviter un nombre excessif de demandes, la politique prévoit le recouvrement des coûts liés à la durée de l'intervention et à l'assistance fournie par le personnel militaire. Dans la pratique, cependant, le gouvernement fédéral renonce à ces dépenses encourues par une province, un territoire ou une municipalité à une date ultérieure par décret et ne les recouvre que rarement.¹² Par conséquent, ni le coût ni les inconvénients du déploiement des FAC dans le cadre d'opérations nationales, que ce soit pour l'assistance à l'autorité civile ou l'aide au pouvoir civil, ne sont prohibitifs pour en faire une véritable force de dernier recours.

En règle générale, les unités et les formations les plus proches des lieux couverts par les demandes d'aide au pouvoir civil

sont mieux placées pour offrir une assistance dans le cadre de la planification et de l'attribution des missions militaires. La majorité de la Force régulière (F rég) réside dans des bases et des centres d'entraînement situés au centre du pays, à une certaine distance des grandes villes. Par exemple, la base militaire d'Edmonton dessert à la fois l'Alberta et la Colombie-Britannique, tandis qu'un chantier naval est situé à Esquimalt et qu'une base aérienne à Comox est appuyée par une autre base aérienne à Cold Lake. Petawawa est la base militaire la plus proche de la région de la capitale nationale et les bases aériennes de Trenton et Bagotville sont à une distance de vol raisonnable. Le déploiement et la concentration des forces militaires pour aider le pouvoir civil nécessiteraient des convois routiers et un transport aérien ou maritime disponible qui pourraient prendre des heures ou des jours pour atteindre les zones touchées. Un avertissement préalable pourrait réduire les fenêtres temporelles ainsi que l'existence de plans d'urgence et le prépositionnement d'équipements et d'entrepôts.¹³ Les F rés, quant à elles, disposent généralement de manèges militaires, de bâtiments et d'installations réservés situés dans les villes et villages ou à proximité de ceux-ci, où elles recrutent des membres à temps partiel dans les collectivités civiles. La figure 2 montre la répartition et la taille des unités de réserve dans quatre formations de niveau divisionnaire correspondant approximativement à l'Ouest canadien, à l'Ontario, au Québec et aux Maritimes, concentrées dans les parties méridionales du pays où réside la majeure partie de la population.



Emplacement des unités de réserve au Canada (Figure 2).

Gouvernement du Canada (2024) tous droits réservés. Ministère de la Défense nationale

Occupant un autre emploi civil en dehors des heures de service militaire, les réservistes s'entraînent certains jours de la semaine ou du mois pendant l'année et davantage pendant les mois d'été, souvent à l'occasion d'exercices. Les membres de la F rés peuvent ou non être appelés au service actif en fonction de leurs conditions d'engagement. Même si la F rés s'entraîne spécifiquement pour les opérations nationales, peut-être plus que la F rég, les niveaux d'état de préparation et les normes atteintes dans l'entraînement restent inégaux dans cette composante

des FAC, dont l'effectif autorisé est de 27 000 dans la Première réserve et la Réserve supplémentaire, dont 17 000 dans l'armée.¹⁴

Dans le cadre des dispositions actuelles, les Forces armées canadiennes s'appuient sur une combinaison de F rég et de F rés pour répondre à l'aide apportée au pouvoir civil. La F rés est susceptible d'être sur place en premier, d'avoir une meilleure connaissance de la situation, de coordonner étroitement avec les autorités civiles et de fournir des renforts au besoin pour combler des lacunes.¹⁵ La structure régionale intégrée de l'état-major de la force opérationnelle interarmées, qui relève du COIC, favorise l'effort commun.

Aide moderne aux déploiements du pouvoir civil

L'expertise militaire canadienne en matière d'aide au pouvoir civil est de longue date et variée. Jean Pariseau a documenté et résumé de manière exhaustive les cas où les forces armées ont aidé les autorités civiles à maintenir et à rétablir l'ordre, depuis l'époque coloniale jusqu'à un passé récent.¹⁶ Selon ses observations, l'utilisation nationale de l'armée avec l'utilisation réelle de la force, ou la menace d'y recourir, pour soutenir l'autorité et les intérêts économiques était courante autrefois et a eu tendance à diminuer progressivement à partir des décennies du début du XX^e siècle.

À l'époque de la guerre froide, les FAC étaient en garnison et préparées à la défense de l'Amérique du Nord et de l'Europe comme mission principale, les opérations nationales étant considérées comme secondaires. Hormis quelques émeutes dans les prisons ou des troubles hors du contrôle de la police, les FAC n'ont pas été engagées de manière importante dans l'aide au pouvoir civil, à moins qu'une crise majeure ne survienne. Les trois exemples notables de la période contemporaine sont la crise d'Octobre/FLQ de 1970, la crise d'Oka de 1990 et la manifestation autochtone de 1995 au lac Gustafsen (Ts'Peten), brièvement relatées ici. Ces déploiements étaient constitués principalement de membres de la F rég avec quelques membres de la F rés des régions environnantes agissant en soutien et en attente.

1. Crise du FLQ de 1970

En octobre 1970, les Canadiens se sont réveillés un matin avec des soldats déployés dans les rues d'Ottawa et du Québec. Un groupe séparatiste réclamant l'indépendance, le Front de libération du Québec (FLQ), a enlevé le ministre du Travail du Québec et un diplomate britannique, le premier étant tué en captivité et le second finalement libéré à la suite de négociations. Des forces militaires ont été déployées à partir de bases situées à proximité pour protéger les bâtiments et les infrastructures critiques dans la capitale nationale (opération GINGER) et dans la région de Montréal (opération ESSAY).¹⁷ Lorsqu'on lui a demandé, lors d'une entrevue à la Canadian Broadcasting Corporation,

jusqu'où le gouvernement fédéral avait l'intention d'aller avec l'armée, le premier ministre Pierre Elliot Trudeau a répondu de manière célèbre : « Well, just watch me » (eh bien, regardez-moi). Une demande du procureur général du Québec, conformément aux articles de la *Loi sur la défense nationale* relatifs à l'aide au pouvoir civil, couvrait la présence de troupes militaires et le gouvernement fédéral invoquait la *Loi sur les mesures de guerre* parallèlement à des lois provinciales adoptées à la hâte qui suspendaient certains droits et libertés et accordaient à la police des pouvoirs spéciaux pour une période définie pendant l'état d'urgence.¹⁸ En vertu de ces pouvoirs exceptionnels, la Sûreté du Québec a arrêté un grand nombre de suspects et de sympathisants, avec le soutien des FAC (figure 3).¹⁹ La réponse du gouvernement à la crise du FLQ de 1970 était en partie du théâtre politique et peut-être exagérée par rapport à la menace réelle, mais la participation militaire a permis d'assurer que les opérations de soutien à l'application de la loi provinciale se déroulent en douceur et en grande partie sans complications.²⁰ Cet événement reste l'un des exemples les plus connus (et les plus controversés) d'aide au pouvoir civil dans le Canada moderne, après la confrontation tendue avec les peuples autochtones à Oka, également au Québec.

2. Crise d'Oka de 1990

Au cours de l'été 1990, les FAC se sont fait connaître dans le cadre d'une confrontation entre certains Autochtones et la province de Québec. Les défenseurs des terres des réserves de Kahnawake et de Kanesatake, qui s'opposaient au projet de construction d'un terrain de golf sur les terres qu'ils revendiquent, et un autre groupe se faisant appeler la Mohawk Warrior Society, ont érigé des barricades et bloqué l'accès à la route.²¹ La tentative de la Sûreté du Québec d'évacuer la manifestation par la force s'est soldée par un échec, car la police a été dépassée par la puissance de feu et les manœuvres de la position défensive des Autochtones. La police provinciale n'étant pas en mesure de



Des troupes canadiennes dans les rues de Montréal pour soutenir la Sûreté du Québec.

Gouvernement du Canada (2024) tous droits réservés. Ministère de la Défense nationale

résoudre la situation, le gouvernement du Québec a demandé une assistance militaire par le biais de la *Loi sur la défense nationale* au titre de l'aide au pouvoir civil. Le commandement mobile, à son quartier général de Saint-Hubert, a élaboré les plans de l'opération SALON et mobilisé des unités de la région et d'autres parties du Canada.²² Les FAC ont supervisé les opérations tout au long du processus et ont mis en place un cordon et des patrouilles autour de la principale zone de manifestation des Autochtones, ainsi qu'une présence sur des sites secondaires tels qu'un pont routier à proximité.²³ Les militaires se pressaient littéralement contre les barricades et fait face aux manifestants armés, forçant une lente contraction jusqu'à ce qu'une avancée finale permette de dégager les barricades restantes. Le chef d'état-major de la défense aurait apparemment donné l'ordre aux soldats de ne tirer en premier en aucune circonstance, même en cas de légitime défense. Compte tenu du niveau élevé de tension et des perspectives de violence, la résolution pacifique de la crise d'Oka a été tout à fait remarquable, en grande partie grâce à la patience des militaires qui se sont engagés à aider le pouvoir civil une fois que la police provinciale a perdu le contrôle et s'est avérée incapable de gérer la situation.²⁴ Néanmoins, les FAC étaient préparées et toujours prêtes à utiliser la force armée au besoin.

3. Manifestation de 1995 au lac Gustafsen (Ts'Paten)

Le soutien militaire apporté à la GRC agissant en tant que service de police provincial en Colombie-Britannique lors d'un autre affrontement autochtone au lac Gustafsen (Ts'peten) à la fin de l'été 1995 s'est fait par le biais d'une aide au pouvoir civil à la demande du gouvernement provincial. Des défenseurs des terres autochtones ont affronté un éleveur sur des terres privées où se déroulaient traditionnellement les cérémonies de la Danse du Soleil et des coups de feu ont été échangés.²⁵ La police a fait intervenir l'équipe d'intervention d'urgence, des troupes tactiques, des équipes de chiens policiers, ainsi que des hélicoptères et des avions pour contenir la situation pendant les négociations, mais elle craignait que les défenseurs des terres autochtones ne possèdent des fusils d'assaut capables de pénétrer les gilets pare-balles et les véhicules de police non blindés à distance de tir. En conséquence, le procureur général de la province, sur les conseils de la GRC, a demandé à l'armée de fournir des véhicules blindés de transport de troupes et des équipes entraînées pour les utiliser et les entretenir. Ostensiblement, ces véhicules militaires étaient destinés à assurer le passage en toute sécurité du personnel et des fournitures de la police à proximité de la zone occupée, mais ils ont également été pris en compte dans la planification par la police d'un assaut terrestre, bien qu'ils ne soient pas armés.²⁶

Malgré les réticences initiales quant au bien-fondé et à la légalité d'une telle utilisation des militaires, la demande de la province a été acceptée et des dispositions ont été prises pour que l'opération WALLABY soutienne la GRC agissant en tant que service de police provincial à l'aide de véhicules blindés de transport de troupes. L'équipe d'intervention d'urgence et les véhicules blindés de transport de troupes fournis par les militaires se sont livrés à plusieurs échanges de tirs avec des membres des danseurs du soleil autochtones et s'en sont sortis relativement indemnes, sans faire de victimes de part et d'autre.²⁷ Le campement autochtone a finalement été démantelé et la police a arrêté dix-huit personnes sur place. Des recherches ultérieures ont permis de trouver des fusils de chasse, mais pas de fusils d'assaut AK-47, comme l'avait affirmé la police. Les capacités de la gendarmerie au sein de la GRC équipée par le gouvernement fédéral, en l'occurrence déployée dans le cadre de contrats de police provinciaux, ont été renforcées par l'armée, suscitant des appels à davantage de coopération, de coordination et d'entraînement commun avec la F rég et la F Res.

Une gendarmerie compétente

L'emploi éventuel des FAC pour aider le pouvoir civil dépend plus souvent de la disponibilité d'autres parties du gouvernement fédéral détenant des mandats d'ordre public et de maintien de l'ordre, qui peuvent avoir une autorité et un statut différents de ceux des militaires. La principale d'entre elles est la GRC, qui ressemble à une gendarmerie. Si les FAC représentent la force de dernier recours au niveau national, la GRC occupe le niveau intermédiaire, directement en dessous de l'armée, dans les domaines de la police fédérale et de la sécurité nationale. La police fédérale du Canada, forte de 30 000 agents (19 000 en uniforme), assure également des missions de police contractuelle pour le compte des provinces, des territoires et des municipalités du pays, à l'exception de l'Ontario et du Québec qui disposent de leurs propres services de police provinciaux, lesquels représentent la majorité des efforts déployés.²⁸ Citant divers experts, rapports et comités parlementaires/législatifs, les instances politiques et bureaucratiques du gouvernement fédéral examinent la faisabilité de la sous-traitance afin de recentrer la GRC sur ses activités principales de police fédérale, de contre-espionnage et de sécurité nationale, à l'instar du Federal Bureau of Investigation aux États-Unis. Le caractère de gendarmerie de la GRC, bien que léger par rapport à des organisations policières similaires en Europe et dans d'autres parties du monde, permet et renforce toute évolution vers un service de police entièrement fédéral axé sur les responsabilités nationales et capable de travailler aux côtés des FAC.²⁹ Une gendarmerie professionnelle plus petite préservant la composante en uniforme de la GRC bénéficie de capacités accrues et d'un certain entraînement militaire. Au moins, elle aurait de quoi se défendre dans le cadre

de missions internationales de soutien de la paix et appliquer la force nécessaire à l'intérieur du Canada contre les terroristes et autres personnes contestant l'autorité de l'État par une violence potentielle ou réelle.

Idéalement, l'existence d'une gendarmerie efficace et compétente au sein de la GRC devrait permettre de réduire le nombre de cas où il faut faire appel à l'armée pour aider le pouvoir civil, car la police serait en mesure de gérer la plupart des situations prévisibles d'agitation et de perturbation. Mais les Canadiens vivent dans un monde complexe où l'inattendu peut survenir. Les événements du 11 septembre et la pandémie plus récente de COVID19 ont entraîné des interventions gouvernementales à l'échelle nationale, souvent avec des partenaires et des alliés internationaux, qui utilisent tous les actifs et toutes les ressources disponibles. Les problèmes actuels sont redoutables : attaques terroristes uniques ou multiples coordonnées en sol canadien, troubles et émeutes à grande échelle dans les zones urbaines des villes canadiennes découlant de la disparité économique et de l'absence de voix politique parmi les groupes privés de leurs droits, coups d'État potentiels contre les institutions démocratiques et le gouvernement en vue d'un changement de pouvoir et évasions massives d'un pénitencier ou d'une prison.

Chacune de ces éventualités pourrait dépasser les capacités de la GRC et des autres services de police provinciaux et municipaux, et donc nécessiter une intervention militaire. La GRC, dans son état actuel d'organisation instable, pourrait même constituer une menace si certaines de ses composantes décidaient de se rebeller et d'agir contre le gouvernement fédéral, obligeant ainsi les FAC à réprimer un coup d'État au Canada.³⁰ La question de savoir si les dispositions existantes en matière d'aide au pouvoir civil sont suffisantes pour faire face à des éventualités aussi extrêmes reste ouverte. Certes, un recours accru aux pouvoirs exceptionnels de la *Loi sur les mesures d'urgence* (qui ne mentionne nulle part l'armée)³¹ semble préférable à la *Loi sur la défense nationale*, comme le montre la réponse du gouvernement aux manifestations du Convoi de la liberté qui ont paralysé les rues du centre-ville d'Ottawa et bloqué ou entravé la circulation aux principaux postes frontaliers de Windsor, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique en février 2022. Mais la Cour fédérale a par la suite décidé que son invocation par le premier ministre et le gouvernement à cette occasion était déraisonnable et contrevient à la *Charte des droits et libertés*.³² Le recours à l'armée a été envisagé, mais finalement écarté au profit d'opérations de police de grande envergure.

Bien qu'il s'agisse d'un précédent inexact, les réactions aux manifestations du Convoi de la liberté mettent en évidence la réticence du gouvernement à déployer les FAC dans le cadre d'opérations nationales d'aide au pouvoir civil où l'on peut assister à des actes de violence et au recours à la force de la part de soldats en uniforme sous commandement militaire. Même si l'Ontario a déclaré l'état d'urgence, les gouvernements

provinciaux n'ont jamais formulé de demandes officielles d'assistance militaire en vertu de la *Loi sur la défense nationale* exigeant une réponse militaire.³³ Et si elles l'avaient été?

La GRC, avec ses propres véhicules blindés tactiques de type gendarmerie et ses équipes d'intervention d'urgence, a été placée sous la direction opérationnelle de la police provinciale de l'Ontario pour dégager la route à Windsor et sous la direction de la police municipale dans le centre-ville d'Ottawa. Les témoignages et les preuves documentaires présentés à la commission d'enquête dirigée par le juge Paul Rouleau ont révélé l'attitude cavalière de certains ministres libéraux qui ont débattu de la question à savoir si des chars d'assaut, et combien d'entre eux, pouvaient être positionnés en toute sécurité dans les rues d'Ottawa devant le Parlement, sans croire qu'un déploiement de l'armée serait un jour nécessaire en dernière instance.³⁴ Pendant les principales opérations de police, le soutien militaire s'est largement limité à la logistique et à quelques activités de renseignement limitées, coordonnées par le commandement des opérations interarmées du Canada et ses formations subordonnées. Mais le gouvernement fédéral était prêt à intervenir si la réponse de la police s'avérait insuffisante et si une participation accrue de l'armée était justifiée.

Alors que la GRC se rapproche d'une gendarmerie grâce à ses activités d'acquisition et d'entraînement axées sur la police fédérale et la sécurité nationale,³⁵ une organisation mixte policière et militaire adaptée à l'aide aux situations de pouvoir civil d'importance nationale fait de la F rés un partenaire attrayant.

Quelle devrait être la place de la F rés?

Même en tant que gendarmerie à part entière, la GRC dépendra d'un partenariat militaire et d'un soutien dans les opérations nationales, que la F rés est sans doute bien placée pour fournir. Outre une plus grande proximité géographique, la F rés et sa composition de soldats civils favorisent des relations de travail, des attitudes et une coordination plus étroites et plus harmonieuses. Un bon nombre de réservistes sont eux-mêmes des policiers ou des premiers intervenants, ou exercent d'autres professions civiles avec des compétences similaires. Leur âge moyen est de 32 ans et plus de la moitié d'entre eux possèdent un diplôme universitaire ou collégial.³⁶ Les domaines essentiels du renseignement, des communications/signaux et de la logistique sont particulièrement importants pour toute aide à la planification d'urgence du pouvoir civil et sont régulièrement exercés en tant que capacités en développement dans le cadre de l'instruction de la F rés. En fait, la F rés possède des aptitudes et un savoir-faire qui ne sont ni présents ni sous-évalués dans la F rég.³⁷ Le principal défi de la F rés a toujours été de trouver des créneaux qui tirent parti de différences évidentes, qui restent abordables et qui s'inscrivent dans la capacité de la structure organisationnelle. Les opérations nationales renforcées pour l'aide au pouvoir civil pourraient être l'une de ces spécialités.

Les pénuries chroniques de personnel et d'équipement empêchent la F rés d'atteindre le niveau de préparation prévu pour la conduite des opérations nationales. À l'heure actuelle, les FAC comportent des effectifs inférieurs à ceux autorisés selon des pourcentages importants, voire inférieurs dans la F rés et dans certains métiers où le recrutement et le maintien en poste des soldats restent problématiques.³⁸ Cette déficience reflète des tendances démographiques plus larges à mesure que la population du pays vieillit, tandis que moins de jeunes se présentent pour servir, et en raison du malaise général face à la publicité négative et aux appels à un changement culturel complet entourant l'armée canadienne.³⁹ Dans le même temps, le vérificateur général du Canada a constaté que les investissements dans l'équipement et l'entraînement de confirmation des groupes-bataillons territoriaux, des compagnies d'intervention nationales et des groupes de compagnies d'intervention dans l'Arctique consacrés aux opérations nationales de l'Armée canadienne étaient en retard par rapport aux besoins.⁴⁰ Bien que ce type d'opérations soit en augmentation et qu'il soit possible qu'un événement de crise exceptionnel nécessitant une aide au pouvoir civil se produise un jour, une approche ponctuelle utilisant des unités de la F rés sous-équipées et mal préparées prévaut toujours au Canada.

Pour réussir, l'aide au pouvoir civil nécessite une réponse crédible et sérieuse de la part de la F rés. Jusqu'à présent, les FAC ont évité les échecs et les résultats négatifs sur la scène nationale, mais il suffit d'un événement malheureux pour que les faiblesses, les fautes et les reproches soient mis en évidence. Comme il est peu probable que l'état médiocre actuel de la F rés par rapport à la F rég change de manière importante dans un avenir proche, la recherche de la force à partir des contraintes sous-tend un recentrage sur un plus grand partenariat avec les services de police dans les fonctions de type policier et gendarmerie.

Alors que la GRC se rapproche d'une gendarmerie dans le cadre des activités de police fédérale et de sécurité nationale, et que la F rés des FAC se concentre sur des rôles nationaux, un terrain d'entente s'ouvre entre l'armée et la police, qui permet d'apporter une aide potentielle dans le cadre des demandes d'intervention du pouvoir civil. La relation, si on la laisse se développer, passera d'un système de demandes exceptionnelles à un partenariat de travail de nature courante. Tous deux nécessiteront une instruction militaire pour se défendre et faire usage de force et de violence comme indiqué et exigé par l'État. Les arguments juridiques antérieurs concernant le statut d'agent de la paix peuvent encore limiter l'utilisation de la F rés dans des circonstances particulières, mais face à cette éventualité potentielle, il est de loin préférable de résoudre les réserves au préalable.⁴¹ Une véritable fusion des unités de police et de la F rés doit également surmonter les disparités liées à la syndicalisation de la police et à la rémunération des heures supplémentaires qui

semblent fonctionner avec les groupes tactiques d'intervention de la GRC, qui demeure sur appel et ne suit pas d'horaires fixes. Une gendarmerie renforcée, soutenue par l'armée, peut être déployée pour aider le pouvoir civil à remplir ses fonctions au niveau national, ainsi que pour des opérations internationales de soutien de la paix, comme la mission de police des Nations Unies en Haïti, où les gangs violents étaient mieux armés que les forces de l'ordre, ce qui a entraîné l'effondrement de la société civile et de l'ordre. La F rés travaillant en collaboration avec la police fédérale offrirait au gouvernement canadien une meilleure capacité à agir de manière décisive en cas d'agitation et de troubles.

Conclusion

L'aide aux opérations du pouvoir civil recourant à la F rés des FAC pose des défis importants dans le Canada contemporain. Historiquement, les demandes d'intervention en de telles occasions ont été exceptionnelles et sont devenues moins fréquentes au fil des décennies. Il n'y a que trois occasions d'importance nationale dans l'ère moderne. Les articles de la *Loi sur la défense nationale* qui régissent la législation sont dépassés et étroitement encadrés et les forces allouées sont sous-financées et mal équipées. En outre, la prévoyance fait défaut en ce qui concerne la probabilité d'un autre événement extraordinaire nécessitant l'utilisation possible ou réelle de la force armée au Canada par des éléments de l'armée. Néanmoins, la F rés est bien placée pour collaborer avec une GRC remaniée alors que le service de police fédéral s'éloigne de la police contractuelle et devient plus centré sur la gendarmerie. La F rés apporte des compétences et des capacités uniques pour répondre aux besoins en matière de pouvoir civil au besoin. L'agilité et la réactivité restent au premier plan, et sans doute davantage que dans le cas de la F rég, qui a apporté une aide considérable à l'emploi civil dans le passé. La F rés est idéalement adaptée pour arriver en premier sur les lieux, assurer la liaison avec la police et les autres autorités civiles pour rétablir l'ordre et rassurer le public sur les interventions du gouvernement. Au lieu d'une force de dernier recours, les FAC et sa F rés doivent se préparer et être prêtes à mener tous les types d'opérations nationales, jusqu'à et y compris l'aide au pouvoir civil, dans des situations potentiellement dangereuses et mettant la vie en danger.

Notes

- 1 *Loi sur la défense nationale*, S.R.C. 1985, c. N-5, chapitre IV, Aide au pouvoir civil, art. 275.
- 2 MALONEY, Sean M. « Domestic Operations: The Canadian Approach », *Parameters* vol. 27, n° 3 (automne 1997), p. 135.
- 3 MARTIN, Robert L., « The Employment of the Canadian Armed Forces in the Maintenance of Law and Order in Canada », document de cours, Kingston, Collège de la Défense nationale (mars 1986), 2.
- 4 GOLDENBERG, Irina et Nancy Otis. « Canadian Armed Forces Reconstitution: The Critical Role of Personnel Retention », dans Thomas Juneau et Philippe Lagassé (éd.) *Canadian Defence Policy in Theory and Practice*, Volume 2, 2nd ed., Cham., Suisse Palgrave Macmillan (2023), p. 36.
- 5 SAIDEMAN, Stephen M. « Canadian Civil-Military Relations in Comparative Perspective: It Could Be Worse? » dans Thomas Juneau, Philippe Lagassé, et Srdjan Vucetic (éd.), *Canadian Defence Policy in Theory and Practice*, Cham., Suisse, Palgrave Macmillan (2020), pp. 126 à 127. LAGASSÉ, Philippe. « Accountability for National Defence: Ministerial Responsibility, Military Command and Parliamentary Oversight », IRRP Study, n° 4, Ottawa, Institut de recherche en politiques publiques (mars 2010), pp. 6 à 11.
- 6 SKOGSTAD, Karl et Ryan A. Compton. « Country Survey: Canadian Military Expenditure and Defence Policy », *Defence and Peace Economics*, vol. 33, n° 5 (2022), p. 620.
- 7 « Hausse des déploiements opérationnels domestiques et les défis pour les Forces armées canadiennes », Comité permanent de la défense nationale, réunion 82, 44^e parlement, première session (23 novembre 2023).
- 8 *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*, vol. 1, chapitre 23 Aide au pouvoir civil.
- 9 Commandement des opérations interarmées du Canada, *Ordre d'opération permanent pour les opérations nationales (OOPON)*. Ottawa : Commandement des opérations interarmées du Canada, 17 juillet 2014.
- 10 Balado de l'Armée canadienne (S5 É3) « Opérations nationales » (20 décembre 2023), <https://canadianarmypodcast.transistor.fm/episodes> (consulté le 3 février 2024).
- 11 WENTZELL, Tyler, « Force of Last Resort: The Canadian Armed Forces and Domestic Military Operations », dans *Pauline Collins et Rosalie Arcala Hall (éd.), Military Operation and Engagement in the Domestic Jurisdiction*, Leiden et Boston, Brill Nijhoff (2022), p. 8.
- 12 MADSEN, Chris, « Military Law and Operations », Toronto, Thomson Reuters (2008 à 2024), n° 5, p. 4.
- 13 JOHNSTON, Paul, Chris Madsen, Paul Mitchell et Steven Moritsugu. « Une approche canadienne liée au commandement au niveau opérationnel », *Revue militaire canadienne* vol. 14, n° 4 (automne 2014), p. 14.
- 14 « Répondre à l'appel - Le rôle de la Première réserve du Canada dans l'avenir », *Rapport provisoire du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense*, Ottawa, Sénat canadien (décembre 2011), p. 13.
- 15 COTTON, Roger, « Canadian Army Domestic Operations Plans ». Projet de maîtrise en études de la défense, Toronto Collège des forces canadiennes (2005), p. 68 à 72.
- 16 Direction de l'histoire et du patrimoine, 84/331, Fonds Jean Pariseau, F154-155 boîte 15, Jean Pariseau, « Forces armées et maintien de l'ordre au Canada, 1867-1967 : un siècle d'aide au pouvoir civil », t. 2.
- 17 MALONEY, Sean M. « A « MERE RUSTLE OF LEAVES »: Canadian Strategy and the 1970 FLQ Crisis », *Canadian Military Journal*, vol. 1, n° 3 (été 2000), pp. 78 à 82.
- 18 TETLEY, William. « The October Crisis, 1970: An Insider's View », Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press (2007), pp. 60 à 64.
- 19 MACDONALD, Donald S. et Rod McQueen. « Thumper: The Memoirs of the Honourable Donald S. Macdonald », Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press (2014), p. 117.
- 20 TETLEY, William. « The October Crisis, 1970 », pp. 138 à 139.
- 21 WATERS, Mark D., « Sovereignty and Legality in the Pines: The Oka Crisis of 1990 », dans Barry Wright, Susan Binnie et Eric Tucker (éd.), *Canadian State Trials*, vol. V : *World War, Cold War, and Challenges to Sovereignty, 1939-1990*, Toronto, University of Toronto Press (2022), pp. 431 à 433.
- 22 SWAIN, Harry. *Oka: A Political Crisis and Its Legacy*, Vancouver et Toronto, Douglas & McIntyre (2010), p. 131.
- 23 LACKENBAUER, Whitney, « A Bridge Too Far? The Oka Crisis », dans Yale D. Belanger et P. Whitney Lackenbauer (éd.), *Blockades or Breakthroughs? Aboriginal Peoples Confront the Canadian State*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press (2014), pp. 166 à 221.
- 24 GRANATSTEIN, J.L., « The Canadian Forces and Aid to the Civil Power », Institut Macdonald-Laurier (10 novembre 2010). https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/cdfai/pages/99/attachments/original/1411867981/The_Canadian_Forces_and_Aid_to_the_Civil_Power.pdf?1411867981 (consulté le 13 décembre 2023).
- 25 SHRUBSOLE, Nicholas D. « The Sun Dance and the Gustafsen Lake Standoff: Healing Through Resistance and the Danger of Dismissing Religion », *International Indigenous Policy Journal* vol. 2, n° 4 (2011), doi : 10.18584/iipj.2011.2.4.3.
- 26 MAHONY, Ben David. « « Disinformation and Smear: The Use of State Propaganda and Military Force to Suppress Aboriginal Title at the 1995 Gustafsen Lake Standoff », thèse de maîtrise, Lethbridge. Université de Lethbridge (2001), p. 72.
- 27 LAMBERTUS, Sandra. « Wartime Images, Peacetime Wounds: The Media and the Gustafsen Lake Standoff », Toronto, University of Toronto Press (2004).
- 28 MADSEN, Chris. « Green is the New Black: The Royal Canadian Mounted Police and the Militarization of Policing in Canada », *Scandinavian Journal of Military Studies*, vol. 3, n° 1 (2020), p. 115.
- 29 LUTTERBECK, Derek. « The Paradox of Gendarmeries: Between Expansion, Demilitarization and Dissolution », London, Ubiquity Press (2013), p. 7 à 8.
- 30 MADSEN, Chris, « Military against Gendarmerie: Contingency Planning for a Police-led Coup d'état to Control or Overthrow a Democratically elected Government in Canada », *Salus Journal : A Journal of Law Enforcement, National Security, and Emergency Management*, vol. 11, n° 2 (2023), pp. 49 à 54.
- 31 *Loi sur les mesures d'urgence*, S.R.C., ch. 22 (1985).
- 32 *Association canadienne des libertés civiles c. Canada (Procureur général)*, 2024 FC 36 (7 mars 2024).
- 33 WENTZELL, Tyler. « « Not in the Cards »: The Non-Use of the Canadian Armed Forces in the 2022 Public Order Emergency », *Criminal Law Quarterly*, vol. 70 (2022), p. 310.
- 34 ROULEAU, Paul S. *Rapport de l'Enquête publique sur l'état d'urgence déclaré en 2022*. Ottawa, Commission sur l'état d'urgence (février 2023).
- 35 MADSEN, Chris. « Time to Drop the Mounted: Reimagining a Royal Canadian Gendarmerie », *International Journal of Police Science & Management* (2023), doi: 10.1177/14613557231218642.
- 36 Défense nationale. « Un aperçu du réservoir typique des Forces armées canadiennes » (28 février 2023).
- 37 COHEN, Eva. « Military Aid to the Civil Power: How Much is Enough? », *Esprit de Corps*, vol. 27, n° 3 (avril 2020), p. 45.
- 38 FEJES, Michael. « The Canadian Armed Forces Primary Reserves and Aid to the Civil Power : Maximizing Service and Minimizing Risk for Canadians », *Journal of Military and Strategic Studies*, vol. 20, n° 2 (2021), p. 50.
- 39 LEUPRECHT, Christian. « The Demographics of Force Generation: Recruitment, Attrition and Retention of Citizen Soldiers », dans Thomas Juneau, Philippe Lagassé et Srdjan Vucetic (éd.), *Canadian Defence Policy in Theory and Practice*, Cham., Suisse, Palgrave Macmillan (2020), pp. 186 à 191.
- 40 Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport 5 Réserves de l'Armée canadienne - Défense nationale* (printemps 2016).
- 41 MADSEN, Chris. « Military Responses and Capabilities in Canada's Domestic Context Post 9/11 », *Journal of Military and Strategic Studies*, vol. 13, no 3 (2011), pp. 15 à 16.



Un Adjudant, Escadron de reconnaissance, Groupement tactique du 1er Bataillon, The Royal Canadian Regiment, scrute le secteur avec des jumelles pour détecter d'éventuelles menaces au point d'observation (PO) Cliff. Le PO Cliff a été ainsi baptisé en l'honneur de Caporal-chef Cliff-Thompson, un réserviste du 1^{er} Hussars qui a perdu la vie dans un accident de la route quelques semaines avant le déploiement de l'Escadron en Afghanistan.

Caporal Shilo Adamson

Intégration de la Première réserve de l'Armée et de la Force régulière d'infanterie par l'entremise de tâches liées à la mission : approche et voie à suivre

DONNA I. PICKERING, JERZY JARMASZ ET TIMOTHY K. LAM

Donna I. Pickering (Ph.D.) est une scientifique de la Défense à Recherche et développement pour la défense Canada. Au cours des 12 dernières années, elle a mené un large éventail de recherches sur les réservistes de l'Armée canadienne. Ces recherches ont porté sur l'intégration de la Première réserve et de la Force régulière de l'Armée, la santé et le bien-être, le soutien par les pairs et la réintégration après le déploiement.

Jerzy Jarmasz (Ph.D.) est un scientifique de la Défense à Recherche et développement pour la défense Canada. Sa formation en génie électrique et en sciences cognitives lui permet d'apporter une approche multidisciplinaire à tous ses projets. Ses domaines d'expertise comprennent l'entraînement basé sur la simulation, l'entraînement sur les compétences cognitives (p. ex. la connaissance de la situation, la prise de décision) et l'entraînement sur l'efficacité des équipes aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique.

Timothy K. Lam (MSc), est un scientifique de défense à Recherche et développement pour la défense Canada. Ses recherches ont porté sur l'amélioration de la santé et du bien-être à long terme des militaires. Récemment, il s'est intéressé à l'association humain-autonomie, qui consiste à tirer parti de l'utilisation de robots pour soutenir les soldats pendant les opérations.

Le thème de l'intégration de la Force de réserve de l'Armée (F rés.) et de la Force régulière (F rég) n'est pas nouveau, mais il continue de susciter des recherches. Des publications récentes¹² ont examiné l'intégration de la P rés et de la F rég dans l'histoire et dans le cadre actuel des tâches liées à la mission (TM). Les TM sont des domaines d'expertise particuliers qui ont été attribués par le commandant de l'Armée canadienne à chaque unité de la Première réserve de l'Armée et comprennent diverses spécialisations, comme les pionniers d'assaut propres à l'infanterie, les mortiers, l'appui par tir direct, la recherche et le sauvetage en milieu urbain léger et d'autres tâches particulières.^{3,4} Les unités individuelles de la P rés de l'Armée sont responsables du développement d'une capacité particulière (c.-à-d. les TM) et pour de nombreuses TM, des sous-unités au sein des unités de la F rés auxquelles on a assigné des TM seront intégrées en tant que corps formé dans une unité de la F rég.³ La mise en œuvre des TM est considérée comme un moyen d'améliorer les capacités de l'Armée canadienne (AC), grâce à la création de capacités spécifiques d'appui au combat ou d'autres capacités spécialisées dont elle a besoin. Diverses exigences sont nécessaires pour assurer une intégration réussie entre les sous-unités de la Première réserve de l'Armée dotées de TM et leurs homologues de la F rég. Certains ont souligné les difficultés d'une intégration réussie quant aux défis posés par le système de gestion de l'état de préparation de l'AC (c.-à-d. le cadre de l'AC pour s'assurer qu'il est capable de générer des ensembles de personnel prêt sur le plan opérationnel à brève échéance)⁵ et ont proposé des suggestions pour y remédier, par exemple en synchronisant les cycles d'état de préparation gérés de la P rés et de la F rég.⁶ L'état de préparation, cependant, est considéré comme un concept multidimensionnel, comprenant des facteurs biologiques, psychosociaux et physiques, ainsi que des processus de constitution des forces plus évidents, tels que le modèle bio-psycho-social de l'état de préparation.⁷ Il est donc important de prendre en compte des facteurs qui vont au-delà de la constitution des forces, par exemple les facteurs socioéconomiques et la dynamique de l'équipe ou du lieu de travail, qui peuvent avoir un impact sur les efforts d'intégration futurs de manière plus générale, et sur l'intégration de la P rés de l'Armée et de la F rég de manière plus spécifique. Ces facteurs et leur impact sur l'intégration seront au centre du présent article.

Le concept des TM a été introduit pour la première fois par l'AC dans le *Renforcement de la Réserve de l'Armée canadienne* (RRAC3), et plus tard dans sa *Stratégie de modernisation de l'Armée canadienne* (SMAC).^{8,9} Les MT font partie d'une initiative plus large de l'AC visant à intégrer plus complètement la P rés de l'Armée dans la capacité opérationnelle de l'Armée (RRAC),³ et est conforme au concept d'*Une Armée*, à savoir « intégrer la P rés, les Rangers canadiens, les civils et la Force régulière dans une équipe unifiée capable de produire des effets décisifs à l'échelle nationale et à l'étranger », introduit par l'AC dans son initiative Force 2025.¹⁰ L'objectif de cette initiative est de

« revoir toutes ses composantes en se concentrant sur la modernisation de ses exigences structurelles afin de répondre aux demandes opérationnelles actuelles et prévues, ainsi que de soutenir l'intégration de nouvelles capacités » (p. ex. les TM). Dans le cas de la P rés, l'objectif est d'atteindre une capacité à temps plein par le biais d'un service à temps partiel, comme le souligne l'AC (RRAC³). Jusqu'à récemment, cela a été repris dans *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE),¹¹ le document de politique du ministère de la Défense nationale (MDN), qui appelait à une plus grande dépendance à l'égard du personnel de la P rés et de l'« extérieur » par rapport aux Forces armées canadiennes (FAC) en raison des ensembles de compétences qu'ils apportent dans tous les environnements : terrestre, aérien et maritime.

Le 8 avril 2024, le nouveau document stratégique en matière de défense, *Notre Nord, fort et libre : Une vision renouvelée pour la défense du Canada*, a été dévoilé.¹² Bien qu'il y ait moins de références directes à la P rés dans ce document stratégique que dans le précédent, le rôle important joué par la P rés a été illustré de diverses manières. Tout d'abord, pour ce qui est de fournir les bonnes capacités au Canada, il a été mentionné qu'il était nécessaire de « maintenir des forces de réserve qui assurent une profondeur aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique ». ¹² Il a également été fait référence à la volatilité croissante dans le monde et aux préoccupations concernant l'impact des changements climatiques, comme en témoigne le nombre croissant de catastrophes naturelles au Canada.¹² Cette préoccupation accrue à l'égard des paysages international et national est combinée à la nécessité pour les FAC de se développer. Plus précisément, la nouvelle politique de défense indique que « jusqu'en 2032, les Forces armées canadiennes s'efforceront de retrouver les effectifs autorisés de 71 500 membres de la Force régulière et de 30 000 membres de la Première réserve et de jeter les bases d'une croissance future ». ¹² Ces trois axes de la nouvelle politique de défense, ainsi que le rôle clé joué historiquement par la Première réserve, tant au niveau national qu'international, démontrent clairement que la Première réserve sera toujours nécessaire et qu'elle devra travailler efficacement avec ses homologues de la Force régulière.

Historiquement, la Première réserve a apporté des contributions importantes à diverses missions nationales et internationales. Parmi les exemples, on peut citer le rôle important joué par la F rés en Ontario et au Québec dans les établissements de soins de longue durée pendant la pandémie de COVID-19,¹³ son déploiement à travers le Canada à l'été 2023 pour aider les pompiers à lutter contre de nombreux incendies de forêt à grande échelle,^{12,14,15} et leur rôle dans les missions internationales, notamment au sein du contingent canadien chargé de former les soldats ukrainiens en Lettonie^{16,17} et lors de la mission de combat en Afghanistan (c.-à-d. l'opération ATHÉNA).^{18,19} On estime que les réservistes représentaient 20 à 25 % de toute rotation en Afghanistan.¹⁹ En fait, l'importance de la Première réserve pour les FAC, en particulier l'accent mis sur la capacité à temps plein

par le biais du service à temps partiel, augmentera sans aucun doute, car la F rés et la F rég ne sont pas au maximum de la capacité comme le souligne la nouvelle politique de défense,^{12,20} et au cours des dernières années, il y a eu des défis dans le recrutement qui ont été exacerbés par la COVID-19,²⁰ entre autres facteurs. Par conséquent, une meilleure compréhension des facteurs susceptibles d'influer sur l'intégration de la Première réserve, que ce soit par l'intermédiaire des TM ou de manière plus générale, et des moyens de faciliter l'intégration, peut contribuer à rendre les équipes intégrées plus efficaces. Cette intégration, en particulier dans le contexte de l'infanterie, constitue l'objet du présent document.

Facteurs socioéconomiques susceptibles d'influer sur l'intégration

L'évolution des tendances en matière d'immigration, à savoir les changements dans les principaux pays d'origine des immigrants récents, combinée à un nombre accru d'immigrants au Canada sont des facteurs qui peuvent indirectement avoir un impact sur l'intégration de la Première réserve en augmentant la diversité ethnoculturelle au sein des FAC. Pour mieux comprendre ce sujet, il est utile d'obtenir un contexte sur le niveau actuel de diversité au sein des FAC et, en particulier, de la P rés. Les données les plus récentes du recensement canadien suggèrent qu'environ 5,5 % des membres actuellement en service des FAC sont autochtones, 2,75 % sont noirs, 2,51 % sont chinois, 2,25 % sont sud-asiatiques, 1,41 % sont philippins, 1,25 % sont latino-américains, 0,79 % sont arabes, 0,79 % sont coréens, 0,78 % sont sud-est asiatiques, 0,38 % sont ouest-asiatiques et 0,13 % sont japonais.²¹ Dans chaque cas, le pourcentage de ces groupes raciaux/ethniques est plus élevé que leur pourcentage correspondant dans la population des vétérans canadiens.²¹ Plus spécifiquement pour la P rés, 3,0 % sont des Autochtones et 13,2 % sont des minorités visibles.²² De plus, il y a légèrement plus de femmes dans la F rés que dans la F rég (17,39 % contre 16,06 %).²³ La majorité des membres de la Première réserve sont dans l'Armée.²⁴ On s'attend à ce que la composition des FAC, et en particulier de la P rés, soit influencée par la diversité raciale/ethnique et culturelle accrue des nouveaux immigrants et par les changements récents dans les politiques d'enrôlement des FAC. En particulier, l'augmentation de la diversité aura probablement un impact sur la F rés en premier lieu, car les nouveaux immigrants au Canada peuvent être intéressés à servir, mais seulement à temps partiel. Les nouveaux immigrants peuvent venir de pays où l'armée est considérée avec suspicion (p. ex. la Chine et la Syrie),^{25,26} et donc, par rapport aux citoyens nés au Canada, peuvent être réticents à envisager une carrière dans l'armée.^{27,28} Ainsi, s'ils décident de s'enrôler, ce ne sera peut-être qu'à temps partiel, pour voir comment ça se passe. En outre, en raison des liens culturels dans leur collectivité locale, les nouveaux immigrants peuvent ne pas vouloir être affectés dans une autre région du Canada.²⁸ Le service militaire

à temps partiel permet aux nouveaux immigrants de poursuivre simultanément des études supérieures et des carrières professionnelles dans le secteur civil, ce qui peut être plus valorisé par leur famille et leur culture qu'une carrière à temps plein dans l'armée.²⁸ Certaines preuves à l'appui de ces affirmations peuvent être trouvées dans les constatations découlant d'un récent rapport du Bureau du directeur parlementaire du budget.²⁹ Ce rapport est axé sur la façon dont le revenu médian des immigrants nouvellement arrivés a changé par rapport à celui de tous les déclarants canadiens (période de 2014 à 2018) et sur certaines facettes sous-jacentes de ce changement.²⁹ L'une des constatations pertinentes de ce rapport est qu'il y a un nombre croissant de personnes ayant acquis une expérience de travail ou fait des études au Canada avant l'admission, ce qui signifie qu'ils étaient des résidents temporaires (y compris des étudiants) avant d'obtenir la résidence permanente.²⁹ Ainsi, le Canada attire de plus en plus de personnes qui sont ici temporairement et qui obtiennent des niveaux de revenus plus élevés en travaillant.²⁹ En ce qui concerne la catégorie professionnelle ayant le plus grand changement de revenu, il s'agit de la catégorie « Non déclaré » composée de personnes dont les professions envisagées étaient les suivantes : ingénieurs (72 %), travailleurs qualifiés et techniques (15 %), gestionnaires (6 %) et nouveaux travailleurs (6 %).²⁹ Ce changement dans les personnes qui immigreront au Canada est dû de manière disproportionnée à l'augmentation du nombre d'immigrants en provenance de l'Inde, bien que les Philippines et la Chine aient également contribué de manière importante.²⁹ Ces tendances se sont manifestées au milieu des années 2000.²⁹ Il est également important de noter qu'il y avait un nombre croissant d'immigrants ayant des liens familiaux au Canada.²⁹ Ainsi, les résidents temporaires qui peuvent devenir des résidents permanents ont un lien plus fort avec leurs collectivités et leurs réseaux sociaux familiaux.²⁹

Quelques politiques ont été mises en œuvre qui pourraient contribuer à accroître la diversité au sein des FAC. Le 5 décembre 2022, le ministre de la Défense nationale a annoncé que les résidents permanents pourraient s'enrôler dans les FAC.³⁰ Avant cette annonce, à quelques exceptions près, seuls les citoyens canadiens pouvaient s'enrôler. L'une de ces exceptions était l'acceptation de postulants formés relevant de forces militaires étrangères, notamment des pilotes, des officiers de la logistique, des officiers d'infanterie et d'autres professionnels qualifiés, comme des médecins, s'ils avaient le statut de résident permanent au Canada³¹ (c.-à-d. le Programme de candidats étrangers qualifiés pour le service militaire), tandis qu'une autre exception concerne les échanges militaires internationaux.³² En mars 2023, un nouveau programme de recrutement a été annoncé pour la Marine royale canadienne (MRC).³³ Ce programme consiste en un contrat d'un an permettant aux personnes d'être exposées à une variété de métiers navals avant de décider si la Marine leur convient.²⁸ Il est à noter que la limite d'âge supérieure de ce programme de recrutement naval est de 57 ans,³⁴ permettant ainsi

aux personnes qui sont plus âgées que la recrue typique (c.-à-d. que les personnes âgées de 17 à 34 ans sont considérées par les FAC comme le principal groupe démographique au chapitre de la population recrutables)³⁵ une occasion d'explorer les possibilités de carrière dans la MRC. Actuellement, l'âge de la retraite des FAC est de 60 ans, après avoir été porté de 55 à 60 ans en 2004.³⁶

Il existe également des initiatives axées sur le recrutement d'Autochtones au sein des FAC, qui pourraient accroître sa diversité raciale/ethnique et culturelle. L'un de ces efforts est le Programme d'enrôlement des Autochtones des FAC, un programme de trois semaines qui offre aux candidats autochtones la possibilité d'explorer une carrière dans l'armée.³⁷ Plus précisément, les participants qui terminent avec succès le programme et l'entraînement de base sont admissibles à des augmentations de salaire accélérées s'ils s'enrôlent dans n'importe quel groupe professionnel de militaires du rang (MR).³⁷ Un autre programme est le Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones, qui offre aux personnes la possibilité de s'inscrire en tant qu'élève officier au Collège militaire royal (CMR) pendant une année universitaire.³⁷ Après avoir terminé avec succès une année universitaire, les personnes peuvent demander à poursuivre au CMR un programme de diplôme universitaire en tant que membre des FAC dans le cadre du Programme de formation des officiers de la Force régulière, ou elles peuvent demander à devenir un militaire du rang.³⁷ Dans l'ensemble, la combinaison des efforts de recrutement des Autochtones et des changements apportés aux politiques de recrutement des FAC afin d'attirer les nouveaux immigrants au Canada (dont il est question ci-dessous) peut contribuer à accroître la diversité au sein des FAC et pourrait avoir une incidence indirecte sur l'intégration dans la P rés.

Bien que cela n'ait pas été explicitement prévu, les récents changements dans les politiques d'immigration canadiennes pourraient avoir une incidence indirecte sur la composition des FAC et influencer l'efficacité de l'intégration de la P rés et de la F rég. Plus précisément, il y a eu une augmentation des objectifs d'immigration au Canada, c.-à-d. du nombre d'immigrants acceptés au pays. En 2022, le Canada a accueilli 437 180 nouveaux immigrants, le nombre le plus élevé jamais enregistré à l'époque.³⁸ Le Canada a fixé un objectif de 465 000 résidents permanents pour 2023, 485 000 pour 2024, 500 000 pour 2025 et 500 000 pour 2026.³⁹ Le principal lieu de naissance des immigrants arrivant au Canada en 2021 et 2022 est l'Inde, la Chine, les Philippines et le Nigeria, lesquels figurent tous sur la liste des cinq principaux pays de naissance des immigrants nouvellement arrivés en 2021 et 2022.^{25,26} La Syrie complète les cinq principaux lieux de naissance des nouveaux immigrants arrivant au Canada en 2021 et l'Afghanistan pour 2022.^{25,26} Ces cinq premiers lieux de naissance des nouveaux immigrants arrivant au Canada constituent un changement par rapport au passé, alors que de nombreux nouveaux immigrants arrivant au Canada étaient nés en Europe.⁴⁰ En ce qui concerne le lieu, les principales destinations d'immigration en 2022 pour les résidents permanents étaient l'Ontario, le

Québec, la Colombie-Britannique et l'Alberta, respectivement.²⁵ Il est à noter que d'ici 2036, les immigrants devraient représenter environ 30 % de la population du Canada, contre 20,7 % en 2011.³⁸ Ainsi, la composition raciale/ethnique globale du Canada change, devenant plus diversifiée sur le plan ethnique, racial et culturel et continuera de changer dans les années à venir. En raison des modifications des critères d'enrôlement des FAC évoquées précédemment, combinées à ces tendances en matière d'immigration, il est probable que les FAC deviendront également plus diversifiées. Certaines conséquences possibles pour l'intégration de la P rés et de la F rég sont examinées ci-dessous, après une discussion sur l'intégration au sein des équipes des TM.

Intégration au sein d'équipes de TM de la Première réserve de l'Armée et de la Force régulière d'infanterie

Il n'existe pas de documentation sur l'intégration au sein d'équipes combinées composées de membres de la Première réserve et de membres de la Force régulière des FAC. Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) a eu l'occasion de faire progresser la compréhension de l'intégration au sein des équipes combinées dans le cadre d'une étude sur les équipes de TM d'infanterie de l'Armée.^{41 à 43} Ces travaux ont permis l'examen de plusieurs indicateurs de l'efficacité et de la préparation des équipes, ainsi que des thèmes plus généraux influençant l'intégration au sein des équipes de TM. Dans le cadre de cet effort, des groupes de discussion et des données d'enquête ont été recueillis dans le cadre d'un exercice à haut niveau de disponibilité opérationnelle force contre force de l'infanterie légère de l'AC concernant des équipes de TM intégrées.^{42,43} Pour les besoins du présent article, les données des groupes de discussion seront mises en évidence, car les résultats de l'enquête présentaient des tendances similaires qui soutenaient les thèmes des groupes de discussion.

Méthodes

Contexte et participants

Cet exercice intégré s'est déroulé pendant une semaine en février 2020 et consistait en des équipes nouvellement formées qui combinaient des membres de la P rés et de la F rég (infanterie) de l'Armée dans des pelotons affectés à des rôles spécifiques d'appui au combat de l'Armée (à savoir les pionniers d'assaut, l'appui-feu direct et les mortiers) au sein de la quatrième division de l'Armée canadienne. Ces mêmes unités avaient participé ensemble à l'exercice estival Stalwart Guardian pour les membres de la Première réserve l'année précédente.⁴⁴ Beaucoup de ces membres de la F rés et de la F rég avaient également récemment terminé leur formation individuelle institutionnelle, les qualifiant pour leurs fonctions de TM.⁴⁴ Il est à noter que les membres des équipes de TM sont confrontés au défi d'apprendre et de maîtriser à la fois les compétences du « soldat de base » (communes aux armes

de combat de l'AC) et la spécialité de TM qui leur est assignée dans le cadre d'un horaire de formation normal. Ainsi, trouver suffisamment de temps pour satisfaire à l'ensemble des exigences d'entraînement, tant individuelles que collectives (c.-à-d. les tâches des équipes intégrées) peut être un défi pour les membres de la Première réserve en raison de leur statut à temps partiel.⁴⁴ Néanmoins, ces troupes ont accompli ensemble plusieurs événements d'entraînement individuelle et collective interdépendants, ce qui leur a donné l'occasion d'acquérir à la fois les qualifications requises et l'expérience du travail en commun.

Procédure

Après l'achèvement d'un exercice intégré d'une semaine en février 2020, les gens ont été invités à participer à une étude sur les expériences à l'égard du travail d'équipe et l'état de préparation à l'exercice réalisé dans le contexte des équipes de TM de la F rég et de la Première réserve d'infanterie de l'Armée intégrées. Cette recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche humaine de RDDC. Les participants potentiels ont donné leur consentement éclairé et se sont portés volontaires pour participer à l'étude, qui comprenait la participation à une séance de groupe de discussion et la réalisation d'une enquête après l'exercice.

Une fois les troupes revenues de l'exercice, deux séances de groupes de discussion semi-structurées dirigées par un modérateur ont été organisées dans une salle de classe de la base. Les séances de groupes de discussion ont été organisées séparément pour les personnes exerçant des rôles de dirigeant et pour celles n'exerçant pas de tels rôles, afin de créer un « espace sûr » pour une discussion ouverte, sans l'influence de la chaîne de commandement. Une séance de groupe de discussion s'est concentrée sur les membres réguliers (non dirigeants) des pelotons des unités de la F rég et de la P rés de l'Armée (25 membres de la F rés et 3 membres de la F rég), tandis qu'une seconde séance s'est concentrée sur les membres de l'équipe de dirigeants de peloton de TM (3 membres de la F rég et 1 membre de la F rés). Avec l'autorisation des participants, les séances des groupes de discussion ont été enregistrées. Cela a été fait pour faciliter l'analyse thématique ultérieure.

Cadre analytique

Un cadre conceptuel pour le rendement des équipes de TM intégrées de la P rés et de la F rég d'infanterie de l'Armée a été généré sur la base des thèmes émergeant d'une revue de la littérature sur le rendement et l'efficacité des équipes et les facteurs qui y sont liés.⁴³ C'est ce cadre qui a aidé à l'élaboration de questions pertinentes pour les groupes de discussion et à la contextualisation des résultats émergeant des séances des groupes de discussion (c.-à-d. l'élaboration des thèmes). Ces thèmes ont été utilisés pour mieux comprendre ce qui fonctionnait généralement bien dans l'exercice en ce qui concerne l'intégration et les domaines qui pouvaient être améliorés.

Résultats

Comme cela a été suggéré de façon anecdotique au cours des discussions préliminaires que nous avons eues avec les unités participantes avant l'exercice, l'importance de l'entraînement collectif, c.-à-d. les occasions pour les sous-unités de la Réserve d'infanterie dotées de TM de s'entraîner avec leurs homologues de la F rég lors d'événements d'entraînement intégrés, a été soulignée par les membres de la P rés et de la F rég de l'Armée.⁴³ Par exemple, les membres de la F rég ont mentionné la nécessité d'organiser plusieurs événements d'entraînement collectifs par année avec les unités de la P rés et de la F rég travaillant ensemble et suivant un entraînement intégrée pendant les fins de semaine. Cela nécessiterait une synchronisation des plans d'entraînement de la F rég et de la P rés à un niveau plus élevé,⁴³ comme cela a déjà été proposé dans d'autres analyses.⁶ Il a également été noté que les facteurs influant sur la capacité des membres de la Première réserve à participer à ces exercices devaient être pris en compte dans leur planification. Par exemple, les membres de la F rég ont reconnu qu'ils devraient également se rendre là où se trouvent les réservistes dotés de TM afin d'améliorer les possibilités d'entraînement et pour que l'intégration soit plus équitable.⁴³ Il a également été reconnu que, malgré tous les efforts déployés pour y remédier, il existait des différences inévitables en matière d'équipement et de compétences entre le personnel de la P rés et celui de la F rég de l'Armée, à savoir : l'entraînement et la trousse du personnel de la F rég étaient davantage axés sur les tâches de spécialisation des armes de combat (p. ex. les « aptitudes élémentaires de soldat »), tandis que les unités de la Réserve étaient mieux préparées à leurs spécialisations de TM, en raison à la fois des efforts supplémentaires investis dans les TM dans le cadre du concept du RRAC et du fait que certains réservistes de l'Armée ont apporté des ensembles de compétences applicables de leur vie civile (p. ex. les compétences en matière de construction sont applicables aux tâches des pionniers d'assaut). Cela a notamment posé des problèmes d'interopérabilité entre les membres de la P rés et de la F rég de l'Armée au sein des équipes de transport terrestre, tant en ce qui concerne l'équipement que les procédures opérationnelles normalisées. Les unités de la Première réserve ont pour leur part indiqué qu'elles avaient besoin de savoir à l'avance quels réservistes participeraient à un exercice afin de pouvoir procéder à une planification adéquate.⁴³ Le fait de donner un préavis suffisant et de respecter les dates des exercices permet aux réservistes « appropriés » de participer à un exercice d'intégration, et pas seulement à ceux qui se trouvent être disponibles à ce moment-là. Comme l'ont fait remarquer les membres de la Première réserve, la prise en compte de ces facteurs leur permet de mieux planifier leur vie (p. ex. famille, travail civil et milieu universitaire) et de participer davantage⁴³ afin que tous les membres de la F rés et de la F rég qui participent à ces exercices bénéficient du temps et des efforts qu'ils ont consacrés à ces TM.

Discussion sur l'intersection entre les facteurs socioéconomiques et les facteurs liés aux équipes

Comme souligné précédemment, l'évolution des tendances en matière d'immigration impose de commencer à réfléchir à la manière dont elle pourrait toucher l'intégration de la P rés. Par exemple, existe-t-il des différences dans les attentes familiales ou culturelles concernant les rôles et les responsabilités au sein de la famille ou de la collectivité qui pourraient avoir un impact sur la capacité d'une personne à répondre aux exigences collectives (et individuelles) en matière d'entraînement? Par ailleurs, existe-t-il des différences dans le(s) type(s) ou la nature des emplois (p. ex. le travail posté) occupés par les nouveaux immigrants devenus résidents permanents qui pourraient avoir une incidence sur leur capacité, ou le soutien de leur employeur, à atteindre le niveau de participation requis pour un entraînement intégré efficace? Le soutien de la famille, de la collectivité et de l'employeur quant au degré d'engagement requis de la part d'un membre de la P rés pour participer de façon constante et active à l'entraînement nécessaire pour assurer une intégration réussie est primordial.^{45,46}

L'importance de multiplier les possibilités d'entraînement intégré

Ces possibilités d'entraînement peuvent renforcer la confiance et la cohésion entre les membres de la P rés et de la F rég d'infanterie de l'Armée qui travaillent ensemble dans le cadre d'équipes intégrées, jetant ainsi les bases d'un rendement d'équipe réussi.^{43,47} Le personnel militaire participant aux séances des groupes de discussion lors de l'exercice à haut niveau de disponibilité opérationnelle a souligné l'importance de se connaître par son nom et a indiqué que cela favoriserait la confiance.⁴³ En outre, les membres de la P rés et de la F rég ont déclaré que la confiance et le respect étaient essentiels à une intégration réussie.⁴³ Cet établissement de la confiance ne peut se faire que si les mêmes personnes, c.-à-d. les personnes « appropriées », peuvent participer aux exercices intégrés continus de la P rés et de la F rég. Le personnel de la F rég a insisté sur le fait qu'une expérience de travail collective antérieure était essentielle au renforcement de la cohésion et, par conséquent, à une intégration réussie.⁴³ Au cours de l'entraînement intégrée, les membres de la Première réserve de l'Armée dotés de TM doivent avoir l'occasion de travailler directement avec les membres de la F rég en vue d'atteindre des objectifs communs (p. ex. en mélangeant les unités de la F rés et de la F rég dans un peloton⁴³). Cela permet aux réservistes et à leurs homologues de la F rég de sentir qu'ils font partie de l'équipe.⁴³ L'entraînement intégrée continue permettrait en outre aux membres de mieux comprendre le style de travail et les approches de résolution de problèmes de leurs coéquipiers, ce qui peut se traduire par une exécution plus efficace et plus efficiente des tâches. Dans l'ensemble, il s'agit de

créer une familiarité et une relation en travaillant ensemble sur un objectif commun avec ces MT, ce qui peut faciliter la confiance et le respect, contribuer à une plus grande cohésion et, en fin de compte, améliorer le rendement de l'équipe.

Outre la confiance et la cohésion, une bonne communication est un autre facteur de la dynamique d'équipe qui, selon le personnel militaire, pourrait contribuer à une meilleure intégration et, en fin de compte, au rendement de l'équipe.⁴³ Pour que la communication soit efficace, les membres de la Première réserve d'infanterie de l'Armée doivent suivre un entraînement sur l'équipement de communication (ainsi que sur d'autres équipements nécessaires) utilisé lors d'un exercice, *avant l'exercice*, sinon des enjeux d'interopérabilité pourraient survenir. Cette formation préalable à l'exercice n'a pas eu lieu dans l'exemple susmentionné, car les membres de la Première réserve de l'Armée dotés de TM ne disposaient pas du même équipement que leurs homologues de la F rég et ne connaissaient pas non plus l'équipement utilisé lors de l'exercice à haut niveau de disponibilité opérationnelle. Ainsi, un temps précieux d'entraînement intégré a été consacré à familiariser les réservistes avec le système de communication utilisé lors de l'exercice.⁴³ L'exigence selon laquelle *tous les membres* de l'équipe intégrée doivent recevoir le même équipement pour s'entraîner a été soulignée par les membres de la Prés et de la F Rég de l'Armée.⁴³ En procédant ainsi, les réservistes dotés de TM auront le sentiment d'être des partenaires égaux, ce qui facilitera l'intégration.

Un autre aspect d'une communication efficace est la capacité à communiquer son message de manière claire et précise. Des facteurs tels que la présence ou non d'un locuteur natif de la langue utilisée dans le cadre des opérations ou de l'entraînement (c.-à-d. anglais/français), la présence d'un bruit de fond (c.-à-d. élevé/faible) et les styles de communication influencés par la culture (direct/indirect) peuvent avoir un impact sur la capacité de deux personnes à se comprendre, ainsi que sur le message véhiculé. Il est de plus en plus évident que le fait de devoir fonctionner dans une langue autre que sa langue maternelle peut avoir un impact négatif important sur les résultats de l'apprentissage et de l'entraînement, ainsi que sur plusieurs indicateurs de bien-être.⁴⁸ Compte tenu de ces considérations, l'augmentation de l'immigration au Canada en provenance de pays dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français (c.-à-d. une diversité linguistique accrue) rendra-t-elle la communication plus difficile et pourrait-elle avoir une incidence sur l'intégration de la Prés et de la F rég de l'Armée?⁴⁹ Par ailleurs, les deux forces seraient-elles touchées de la même manière ou l'une d'entre elles serait-elle plus touchée que l'autre (p. ex. en raison des différences démographiques entre les composantes de la F rég et de la F rés)? À l'avenir, ce sont les types de questions que l'AC, et plus généralement les FAC, devrait examiner dans le contexte de l'intégration de la P rés et de la F rég de l'Armée.

Points forts, limites et orientations futures de l'étude

Cette étude est unique en ce sens qu'elle examine les facteurs actuels liés à l'intégration (non) réussie de la Réserve et de la Force régulière d'infanterie de l'Armée par le biais des TM, comme l'évolution des tendances en matière d'immigration en raison des différents pays d'origine et les changements dans les critères d'enrôlement des FAC, afin d'explorer l'impact potentiel que ces changements pourraient avoir sur l'intégration.

En ce qui concerne les limites de cette recherche, il y en a quelques-unes. L'une d'entre elles est la petite taille de l'échantillon utilisé, qui ne permet pas une analyse quantitative fiable des données. Il n'a donc pas été possible de présenter les données de l'enquête et seuls les résultats des groupes de discussion ont été présentés. Toutefois, il convient de noter que de nombreux thèmes qui ont émergé des analyses des groupes de discussion se retrouvent dans les résultats de l'enquête qui ne sont pas présentés.

Cette étude a utilisé une méthodologie de recherche basée sur l'auto-déclaration, ce qui présente des limites, notamment en ce qui concerne le biais lié à l'auto-déclaration. Cependant, dans le cadre de la méthodologie des groupes de discussion utilisée, les gens ont non seulement discuté de leurs propres expériences et de celles de leur composante, mais aussi de leurs expériences et de leurs observations en travaillant avec l'autre composante. En outre, pour faciliter un dialogue ouvert et honnête, des séances des groupes de discussion ont été organisées séparément pour les personnes exerçant des rôles de dirigeant et celles n'en exerçant pas.

Une autre limite concerne la généralisation des résultats. Plus précisément, les résultats d'un exercice particulier ont été mis en évidence. Bien qu'il soit probable que certains des thèmes qui sont ressortis de cette recherche s'appliquent généralement aux membres de la Première réserve d'infanterie de l'Armée qui s'intègrent à leurs homologues de la Force régulière, par exemple l'importance de la confiance et du respect, il est possible qu'il y ait des différences fondées sur des facteurs tels que le type de TM, les différences régionales (c.-à-d. les divisions) ou la dynamique des groupes particuliers qui travaillent ensemble. Les recherches futures devraient donc tenir compte de ces facteurs pour voir si des résultats similaires à ceux obtenus dans l'étude actuelle se dégagent.

En outre, si l'évolution de la diversité ethnique et culturelle du Canada suit l'évolution des pays d'origine des résidents permanents et a un impact sur ceux qui s'enrôlent dans les FAC, c'est un facteur qui doit être pris en compte lors de l'intégration (par exemple, en relation avec le thème de la confiance et du respect). Par ailleurs, cette évolution contribue également à l'arrivée au Canada d'un plus grand nombre de personnes dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français. Comme indiqué précédemment, une communication efficace comprend la capacité à transmettre son message de manière claire et précise et est importante dans divers contextes, y compris pendant l'entraînement. Par conséquent, les recherches futures pourraient explorer des facteurs tels que le fait qu'une personne soit ou non un locuteur natif de la langue utilisée dans le cadre d'une opération ou d'un entraînement, la présence de bruits de fond et le style de communication influencé par la culture d'une personne, afin de déterminer leur impact combiné sur la capacité de deux personnes à se comprendre, ainsi que sur le message transmis, au cours d'un exercice. Bien que ce ne soit pas l'objectif principal de la recherche actuelle, il s'agit d'un sujet important qui mérite d'être approfondi.

Conclusion

Le sujet de l'intégration de la F rés est important, comme en témoigne le fait qu'il continue à réapparaître dans la littérature⁵⁰ comme un sujet digne d'intérêt. Dans le contexte actuel, l'intégration de la P rés d'infanterie de l'Armée par le biais des TM a été mise en évidence. Les constatations issues des données recueillies lors d'un exercice intégré ont été examinées, ainsi que leurs conséquences plus larges. Les facteurs qui ne sont généralement pas pris en compte en matière d'intégration, à savoir l'évolution des tendances en matière d'immigration, l'évolution des politiques d'enrôlement des FAC et leur intersection avec l'efficacité au sein des équipes de TM ont été examinées. L'objectif était de donner un aperçu des facteurs actuels ayant une incidence sur l'intégration de la Première réserve d'infanterie de l'Armée, ainsi que des facteurs qui devraient être pris en compte parce qu'ils ont le potentiel d'avoir une incidence sur l'intégration de la F rés à l'avenir. Enfin, la Réserve est une ressource précieuse et il convient d'être prudent lors de la planification de son intégration.

Notes

1 BINDON, S. D. et H.G. Coombs. « Serving the nation's interests: Creating an integrated and agile Canadian reserve force », *Canadian Military Journal*, vol. 21, n° 4 (2021), pp. 5 à 15.

2 ROSTEK, M. A. « Measuring regular and reserve force integration in the Canadian Armed Forces » dans E. Ben-Ari et V. Connelly (éd.), *Contemporary Military Reserves: Between the Military and Civilian Worlds*, première édition, London, Routledge (2022).

3 Commandant de l'Armée canadienne, « Directive de mise sur pied - Renforcement de la Réserve de l'Armée canadienne », Commandant de l'Armée canadienne, directive 1948-1 (février 2016).

4 Défense nationale/Forces armées canadiennes, « Appuyer la Réserve de l'Armée canadienne » (11 juillet 2019) à <https://www.canada.ca/fr/ministere-de-defense-nationale/nouvelles/2019/07/appuyer-la-reserve-de-larmee-canadienne.html>.

5 Armée canadienne, « L'instruction sur les opérations terrestres » B-GL-300-008/FP-001 (2014),

6 HUNT, C. W. « Synchronizing the gears: A conceptual framework for integrated force generation from the One Army team. » *The Canadian Army Journal*, vol. 19, n° 2 (2021), pp. 86 à 91.

- 7 BUICK, F. et D.I. Pickering. « A Framework for Appraising Individual Readiness for Deployment », Recherche et développement pour la défense Canada, mémoire technique, TM 2013-008 (2013).
- 8 Armée canadienne, « Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne », 4^e éd., (décembre 2020) à https://www.canada.ca/content/dam/army-armee/migration/assets/army_internet/docs/en/national/2021-01-canadian-army-modernization-en.pdf.
- 9 Armée canadienne, « Engagés vers l'avant : La stratégie de modernisation de l'Armée canadienne », (17 février 2021) à <https://www.canada.ca/fr/armee/services/pour-le-soldat/strategie-de-modernisation-de-larmee-canadienne.html>.
- 10 Armée canadienne, « Force 2025 » (18 janvier 2022), pp. 1 à <https://www.canada.ca/fr/armee/services/champs-interet/force2025/force2025.html>.
- 11 Ministère de la Défense nationale, « Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada. » ISBN 978-0-660-08443-5 (2017) à https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/mdnd/D2-386-2017-fra.pdf.
- 12 Défense nationale, « Notre Nord, fort et libre : Une vision renouvelée pour la défense du Canada » (8 avril 2024) à <https://www.canada.ca/fr/ministere-de-fense-nationale/organisation/rapports-publications/nord-fort-libre-2024.html>.
- 13 HALLADAY, J. et S.A.H. Belanger, « Quick facts on COVID-19 and the Canadian Armed Forces ». *Journal of Military, Veteran, and Family Health*, vol. 6, n° S2 (2020), pp. 7 à 8.
- 14 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale, « Opération LENTUS ». (2023) à <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/operations/operations-militaires/operations-en-cours/operation-lentus.html>.
- 15 REHMAN, M. « Military to Assist Alberta with wildfires », *Canadian Military Family Magazine* (12 mai 2023) à <https://www.cmfmag.ca/operations/military-to-assist-alberta-with-wildfires/>.
- 16 HERRING, J. « Two dozen Calgary reservists departing for Latvia operation » (23 janvier 2020) à <https://calgaryherald.com/news/local-news/two-dozen-calgary-reservists-departing-for-latvia-operation>.
- 17 Reuters, « Canada, Latvia to jointly train Ukrainian soldiers starting Monday » (10 mai 2023) à <https://www.reuters.com/world/canada-latvia-jointly-train-ukrainian-soldiers-starting-monday-2023-05-10/>.
- 18 EDWARDS, C. « Canadian Reserves in Afghanistan: An expanding legacy », *NATO Association of Canada* (12 juin 2013) à <https://natoassociation.ca/canadian-reserves-in-afghanistan-an-expanding-legacy/>.
- 19 The Argyls, « Argylls in Afghanistan (2023) à <https://www.argylls.ca/history/afghanistan.html>.
- 20 BREWSTER, M. « Military personnel shortage will get worse before it gets better, top soldier says », *CBC News* (6 octobre 2022) à <https://www.cbc.ca/news/politics/eyre-shortage-directive-1.6608107>.
- 21 Statistique Canada. « Diversité de la population militaire et des anciens combattants du Canada » (9 novembre 2022) à <https://www150.statcan.gc.ca/nl/pub/11-627-m/11-627-m2022074-fra.htm>.
- 22 Défense nationale. « Un aperçu du réserviste typique des Forces armées canadiennes : Ce que nous savons » (2023).
- 23 Défense nationale, « Statistiques sur les femmes dans les Forces armées canadiennes » (14 juillet 2023) à <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/femmes-dans-les-forces/statistiques.html>.
- 24 Bureau de l'ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, « La Force de réserve » (15 novembre 2023) à <https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces/information-educative/militaires-fac/reserviste-information/reservistes.html>.
- 25 SIVAKUMAR, V. « IRCC unveils the top 10 source countries of new immigrants to Canada in 2022 » (16 février 2023) à <https://www.cicnews.com/2023/02/ircc-unveils-the-top-10-source-countries-of-new-immigrants-to-canada-in-2022-0233180.html#vsmrxx>.
- 26 Statistique Canada, « Coup d'œil sur le Canada 2022 : Immigration » (23 novembre 2022) à <https://www150.statcan.gc.ca/nl/pub/12-581-x/2022001/sec2-fra.htm>.
- 27 BREWSTER, M. « More than half of recent applications to join the military came from permanent residents: DND », *CBC News* (9 décembre 2022) à <https://www.cbc.ca/news/politics/military-recruitment-wayne-eyre-immigrant-permanent-resident-1.6680705>.
- 28 JUNG, H. « Can the Canadian Forces reflect Canadian society? » *Revue militaire canadienne*, vol. 8, n° 3 (2007) à <https://www.journal.forces.gc.ca/vo8/no3/jung-eng.asp>.
- 29 BAGNOLI, P., C. Matier et X. Yan, « Dynamique des revenus des nouveaux immigrants au Canada », Bureau du directeur parlementaire du budget (12 janvier 2024) à <https://www.pbo-dpb.ca/fr/publications/RP-2324-023-S--income-dynamics-new-immigrants-canada--dynamique-revenus-nouveaux-immigrants-canada>.
- 30 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale. « La ministre de la Défense nationale annonce que les résidents permanents peuvent désormais postuler pour s'enrôler dans les Forces armées canadiennes » (5 décembre 2022) à <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2022/12/la-ministre-de-la-defense-nationale-annonce-que-les-residents-permanents-peuvent-desormais-postuler-pour-senrôler-dans-les-forces-armees-canadiennes.html>.
- 31 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale. « Recrutement et maintien en poste », (22 août 2023) à <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/divulgateion-proactive/sec2-24-avril-2023/recrutement-maintien-en-poste.html>.
- 32 HARRIS, K. « Military looks at foreign recruits to boost ranks », *CBC News* (25 mai 2018) à <https://www.cbc.ca/news/politics/caf-military-foreign-recruits-1.4675889>.
- 33 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale. « La Marine royale canadienne offre une nouvelle possibilité de recrutement » (31 mars 2023) à <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2023/03/la-marine-royale-canadienne-offre-une-nouvelle-possibilite-de-recrutement.html>.
- 34 Gouvernement du Canada. « Programme Expérience de la Marine (PEM) » à <https://forces.ca/fr/programme-experience-de-la-marine/?slug=pem>.
- 35 ROBERTS, T. « As the military struggles with recruitment, Atlantic Canada answers the call », *CBC News* (28 mars 2022) à <https://www.cbc.ca/news/canada/newfoundland-labrador/military-enlistment-atlantic-1.6394787>.
- 36 Legion Magazine. « Military raises retirement age » (1^{er} janvier 2005) à <https://legionmagazine.com/military-raises-retirement-age/#:~:text=The%20Department%20of%20National%20Defence,5%20years%20to%20age%2060>.
- 37 Gouvernement du Canada, « Programmes à l'intention des Autochtones », à <https://forces.ca/fr/programmes-pour-les-autochtones/#cfaept>.
- 38 SHAKIL, I. « Record international migration spurs historic rise in Canadian population » (22 mars 2023) à <https://www.reuters.com/world/americas/record-international-migration-spurs-historic-rise-canadian-population-2023-03-22/>.
- 39 Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. « Stabiliser les objectifs du Canada en matière d'immigration pour soutenir une croissance durable » (1^{er} novembre 2023) à <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/nouvelles/2023/11/stabiliser-les-objectifs-du-canada-en-matiere-dimmigration-pour-soutenir-une-croissance-durable.html>.
- 40 Statistique Canada. « 150 ans d'immigration au Canada », *Le Quotidien* (29 juin 2016) à <https://www150.statcan.gc.ca/nl/pub/11-630-x/11-630-x2016006-fra.htm>.
- 41 PICKERING, D. et J. Jarmasz. « Canadian Army Reserve and Regular Force Integration Effectiveness under STAR: Scoping Year Findings », Lettre scientifique de Recherche et développement pour la défense Canada, DRDC-RDDC-2019-L121 (2019).
- 42 PICKERING, D. et J. Jarmasz. « Reserve Force - Regular Force Integration », Recherche et développement pour la défense Canada, DRDC-RDDC-2021-L058, (2021).
- 43 THOMSON, M.H., K. Cortes et H. Angel. « Integrated Army Reserve-Regular Force Team Performance: Metrics Development », Recherche et développement pour la défense Canada, rapport sur les contrats, RRDC-RDDC-2020-C149, (2020).
- 44 JARMASZ, J. et D. Pickering. « A Framework relating Individual Training (IT) and Collective Training (CT) integration to Soldier Readiness: Close-Out Report for the IT/CT Integration Activity in the Army Institutional Management (AIM) Project », Recherche et développement pour la défense Canada, rapport scientifique, DRDC-RDDC-2023-RO48, (2023).
- 45 MACKENZIE, R. R. et H.G. Coombs. « Canadian Armed Forces : A New Vision for the Reserves », *Revue militaire canadienne*, vol. 20, n° 3 (2020), pp. 6 à 15 à <http://www.journal.forces.gc.ca/vo20/no3/PDF/CMJ203Ep6.pdf>.
- 46 COOMBS, H.G. « Enabling NATO for 21st Century Operations: Fielding Agile, Responsive and Innovative Reserve Forces », Document d'orientation de l'Institut canadien des affaires mondiales (novembre 2019) à https://www.cgai.ca/enabling_nato_for_21st_century_operations_fielding_agile_responsive_and_innovative_reserve_forces#Enhancing.
- 47 SALAS, E., D.R. Nichols et J.E. Driskell. « Testing Three Team Training Strategies in Intact Teams ». (2007) à <https://doi.org/10.1177/1046496407304332>.
- 48 ORNYCZ, P. et T. Dobry. « Winning Hearts & Tongues: A Polish to Lemko Case Study », (2023) à <https://www.xcdsystem.com/iitsec/proceedings/index.cfm?Year=2023&AbID=121223&CID=1001>.
- 49 PICKERING, D., J. Jarmasz, et T. Lam. « Army Reserve - Regular Force Integration via Mission Tasks: Approach and a Way Ahead », dans Chef - réserves, *Défis pour les Forces de réserve du Canada*, Symposium hybride organisé au complexe Carling du ministère de la Défense nationale, Ottawa et en ligne (16 mai 2023).
- 50 PRYMACK, A. W. « The Canadian Armed Forces Reserve: Degrees of Integration and Operationalization », Collège des Forces canadiennes, document de cours pour le PCEMI 47, Solo Flight. (2020-2021) à <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/23/305/Prymack.pdf>.



Des réservistes de l'Armée canadienne provenant des unités médicales de la 4^e Division du Canada se dirigent vers un hélicoptère CH-146 Griffon afin d'y faire monter une pseudo victime, au cours de l'exercice STALWART GUARDIAN, le 21 août 2015, à la Garnison Petawawa, en Ontario.

32^e Groupe brigade du Canada - Affaires publiques

Le rôle de l'emploi civil dans la prédiction des résultats organisationnels au sein des membres de la Première réserve

CYNTHIA WAN

Cynthia Wan, Ph.D., s'est jointe au Directeur général - Recherche et analyse (Personnel militaire) en tant que scientifique de la Défense en 2022. Elle a obtenu son doctorat à l'Université d'Ottawa, se spécialisant dans la recherche sur le bien-être et l'oncologie psychosociale. Ses domaines de recherche actuels sont l'efficacité organisationnelle du personnel militaire et le bien-être au travail au sein de la Première réserve.

Remerciements : L'auteur remercie Zhigang Wang (Ph.D.) et Aline Chouinard pour le travail de conception et de pondération de l'échantillon, ainsi que Joëlle LaPlante (Ph.D.), Justin Chamberland (Ph.D.) et Alla Skomorovsky (Ph.D.) pour la conception et l'administration de l'enquête. Merci aux nombreux membres des Forces armées canadiennes et aux fonctionnaires du ministère de la Défense nationale qui ont pris le temps de partager leurs points de vue et leurs opinions dans le cadre de l'enquête Votre opinion compte.

Enquête Votre opinion compte : Bien-être de l'équipe de la Défense

Conformément à la politique de défense du Canada, *Protection, Sécurité, Engagement* : les Forces armées canadiennes (FAC) déploient des efforts de reconstitution importants et notables pour mieux soutenir le bien-être, la culture organisationnelle et le maintien en poste des militaires.¹ Divers efforts et stratégies ont été élaborés et mis en œuvre au cours des dernières années afin d'accroître l'efficacité opérationnelle de l'organisation, de favoriser une culture organisationnelle positive et inclusive et de reconnaître le service des militaires et des fonctionnaires;^{2,3,4} et à l'appui de ces efforts et stratégies, l'enquête *Votre opinion compte : Bien-être de l'équipe de la Défense* (VOC) a été élaborée comme une approche simplifiée pour connaître les attitudes, les perceptions et les expériences de l'équipe de la Défense (membres des FAC et fonctionnaires du ministère de la Défense nationale [MDN]) sur un large éventail de facteurs professionnels et organisationnels liés au bien-être, à la culture organisationnelle et au maintien en poste.

L'enquête VOC est fondée sur le cadre des exigences et des ressources professionnelles, qui classe les facteurs liés à l'emploi en *exigences professionnelles* et *ressources professionnelles*.^{5,6,7} En bref, les *exigences professionnelles* ont trait à tous les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui sont associés à des coûts physiologiques ou psychologiques (c.-à-d. qui exige un effort physique, cognitif ou émotionnel soutenu).⁸ Les *ressources professionnelles* sont tous les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels de l'emploi qui aident la personne à atteindre ses objectifs de travail, à réguler l'impact des exigences de l'emploi ou à stimuler l'apprentissage, la motivation ou l'épanouissement personnel.⁸ De nombreuses études dans la littérature sur l'efficacité organisationnelle ont noté que les exigences professionnelles (p. ex. la surcharge de travail et le leadership toxique) ont une incidence négative sur les résultats organisationnels (p. ex. l'engagement affectif, le maintien en poste et la mobilisation) et sont associées à des taux plus élevés d'épuisement professionnel et d'attrition.^{5,8,9} D'autre part, les ressources professionnelles (p. ex. la disponibilité du soutien organisationnel et familial et le leadership efficace) ont amélioré positivement les résultats organisationnels et individuels.^{5,8,9}

Bien que la majeure partie de la littérature porte sur les civils, il est prouvé que l'engagement exigé des militaires comporte un éventail de facteurs de stress et de tâches propres à l'armée qui ont un impact considérable sur les membres et leurs familles.^{10,11} La recherche a montré que la capacité des militaires à gérer et à équilibrer efficacement divers défis et exigences, ainsi que leur satisfaction à l'égard de la mobilité et du développement de carrière, peut avoir une incidence importante sur les résultats organisationnels et personnels. Une étude récente a montré que

la perception de l'insécurité de l'emploi et de la carrière (c.-à-d. le manque de développement de carrière et de possibilités d'entraînement et la perception d'une menace pour la mobilité et le développement de carrière) était associée à un attachement émotionnel plus faible à l'armée, ce qui, à son tour, était associé à des intentions de roulement (ou de départ) plus élevées chez les militaires néerlandais.¹² Au Canada, des études ont révélé qu'environ 42 % des membres des FAC ont déclaré connaître un conflit entre le travail et la vie privée, et ce conflit a été régulièrement cité comme l'une des trois principales raisons d'insatisfaction au travail au sein des membres des FAC.^{12,13,14} On a également constaté qu'un conflit élevé entre le travail et la vie personnelle était associé à une moins bonne santé psychologique et physique, à une productivité plus faible et à des intentions de roulement plus élevées au sein des membres des FAC.¹⁶

D'autres facteurs influent sur les résultats organisationnels et individuels, notamment le style de leadership et la disponibilité du soutien organisationnel aux membres et à leurs familles. Tout comme la littérature civile, la recherche militaire a montré que le leadership transformationnel et le soutien organisationnel perçu étaient positivement associés à la satisfaction professionnelle, au sentiment d'engagement envers l'organisation, à l'efficacité organisationnelle et au maintien en poste.^{15,16,17,18,19} On parle de leadership transformationnel lorsque le dirigeant ou le superviseur est capable de mener « la personne qui le suit au-delà de ses intérêts personnels immédiats grâce à l'influence idéalisée (charisme), l'inspiration, la stimulation intellectuelle ou la considération individuelle » (p. 11).²⁰ Il a été établi que le leadership transformationnel augmente la cohésion organisationnelle, le rendement, l'efficacité, la motivation et l'engagement à l'égard des objectifs et des visions d'une organisation au sein des employés, car il favorise les sentiments de respect, de confiance et de satisfaction envers le leadership, qui sont des résultats idéaux pour les organisations militaires, où l'efficacité opérationnelle dépend de la participation, de l'engagement et de la mobilisation de ses membres.^{21,22,23,24} Cette constatation est encore soulignée par de récentes études militaires des armées américaine et espagnole, qui ont montré que les comportements de leadership transformationnel étaient associés à la motivation et à la croissance des membres, ainsi qu'à un engagement à plus long terme envers l'organisation.^{25,26}

La Force de réserve : la Première réserve

La Force de réserve (F rés) est une composante intégrale des FAC comprenant quatre sous-composantes : les Rangers canadiens, le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets (SAIOC), la Réserve supplémentaire (Rés supp) et les membres de la P rés.²⁷ Les membres de la F rés occupent principalement des postes de service à temps partiel et, en 2023, on estimait que la F rés comptait 44 611 membres, soit environ 5 000 Rangers canadiens, 8 000 membres du SAIOC,

6 700 membres de la Rés supp et près de 28 952 membres de la P rés.³⁰ En bref, les Rangers canadiens assurent une présence militaire dans les régions nordiques, côtières et isolées du Canada, tandis que la principale responsabilité des membres du SAIOC est de superviser, d'administrer et de former les cadets et les Rangers juniors canadiens; ils ne sont pas tenus d'exercer d'autres fonctions.³⁰ Ayant déjà servi dans la Force régulière (F rég) ou dans une autre sous-composante de cette dernière, les membres de la Rés supp possèdent généralement des compétences ou une expertise spéciales qui peuvent aider la F rég et d'autres sous-composantes de la F rés.³⁰ La P Rés est en grande partie composée de membres à temps partiel dans les divers environnements (c.-à-d. Marine, Armée de terre et Aviation), y compris le Commandement du personnel militaire, la Réserve du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada et la Réserve du Juge-avocat général.³⁰ Les membres de la P rés servent généralement dans des unités situées dans des collectivités à travers le Canada, qui sont soutenues par une base ou une escadre des FAC, et dans l'une des trois classes de service (classe A, B ou C) à un moment donné, mais ils peuvent passer d'une classe de service à l'autre au cours de leur carrière militaire.

La P rés se compose principalement de réservistes de classe A, c'est-à-dire de membres qui servent dans l'armée à temps partiel (c.-à-d. qu'ils ont généralement un engagement militaire d'un soir par semaine et d'une fin de semaine par mois). Les réservistes de classe B travaillent à temps plein dans un rôle non déployé (p. ex. l'entraînement) et les réservistes de classe C sont généralement déployés dans le cadre d'opérations nationales ou internationales aux côtés des membres de la F rég. En fait, on estime que 48 % des membres de la P rés ont été déployés au moins une fois au cours de leur carrière et ont participé à des opérations internationales.³²

Bien que l'objectif des FAC soit de préparer, de former et d'équiper les membres de la P rés pour qu'ils puissent travailler en toute transparence avec les membres de la F rég afin de fournir les capacités nécessaires au succès des opérations, les membres de la P rés ont des caractéristiques de service uniques. En fonction de leur environnement, de leur classe de service et de leur métier, les membres de la P rés doivent généralement concilier divers rôles et responsabilités au sein de l'armée et sur le lieu de travail civil.²² En raison de la nature du service de la P rés, certains membres de cette dernière peuvent également avoir des obligations civiles (p. ex. un emploi civil ou des études) en plus de leurs obligations militaires, et à ce titre, les membres de la P rés sont souvent appelés des « soldats citoyens »¹ ou des « transmigrants » dans la littérature.^{28,29} En effet, une enquête récente menée sur les membres des FAC a révélé que 41,1 % des membres de la P rés occupaient des postes civils à l'extérieur des FAC, 8,0 % fréquentaient un établissement d'enseignement (mais n'étaient pas employés à l'extérieur des FAC) et 8,5 % étaient

à la fois employés à l'extérieur des FAC et fréquentaient un établissement d'enseignement.¹³ Mais des études ont également montré que le conflit avec les obligations civiles était l'une des principales raisons des intentions de roulement au sein des membres de la P rés.¹³ Cependant, malgré le rôle intégral que jouent les membres de la P rés dans les FAC, la majeure partie de la littérature militaire disponible n'est axée que sur les expériences et le bien-être des membres de la F Rég. Il ne fait aucun doute que les membres de la P rés ont des perspectives et des expériences au sein des FAC différentes de celles des membres de la F rég, et qu'un examen plus approfondi et distinct de cette population est donc nécessaire pour mieux comprendre les besoins de cette partie vitale des FAC.

La présente étude

L'objectif de la présente étude est d'explorer la mesure dans laquelle les ressources professionnelles (c.-à-d. le *leadership transformationnel*, le *soutien organisationnel*, l'*avancement professionnel* et le *soutien familial*) prédisent le sentiment d'engagement affectif envers les FAC et la satisfaction professionnelle militaire au sein des membres de la P rés et, plus important encore, la mesure dans laquelle les facteurs liés à l'emploi civil à l'extérieur des FAC prédisent de façon unique les résultats organisationnels susmentionnés. Ces facteurs ont été spécifiquement choisis, car ils sont souvent considérés comme des aspects importants de la carrière militaire que les membres prennent en compte et sont associés au sentiment d'engagement affectif et à la satisfaction au travail dans la littérature sur l'efficacité organisationnelle.^{7,8,13,14}

Méthodes

Participant

Plus de 8 800 membres de l'équipe de défense ont répondu à l'enquête. L'échantillon final stratifié comprenait 4 463 membres de la F rég (taux de réponse : 30,9 %), 1 322 membres de la P rés (taux de réponse : 18,0 %) et 2 866 fonctionnaires du MDN (taux de réponse : 30,3 %). Dans le cadre du présent article, seuls les résultats des membres de la P rés sont présentés. Comme le montre le tableau 1, sur les 1 322 membres de la P rés qui ont répondu à l'enquête, 31,4 % des participants étaient actuellement en service de classe A, 66,1 % en service de classe B et 1,4 % en service de classe C au moment de l'administration de l'enquête (proportions non pondérées).

Tableau 1

Caractéristiques démographiques	Échantillon (non pondéré) (n = 1,322) ^a
	n (%)
Grade^b	
MR sub	418 (31,7 %)
MR sup	429 (32,5 %)
Offr sub	240 (18,2 %)
Offr sup	231 (17,5 %)
Classe de service^c	
Classe A	409 (31,4 %)
Classe B	875 (66,1 %)
Classe C	19 (1,4 %)
Classe de service principale^d	
Classe A principalement	218 (16,6 %)
Mélange de classes A et B	732 (55,6 %)
Mélange de classes A, B et C	366 (27,8 %)
Environnement	
Air	374 (28,3 %)
Terre	656 (49,6 %)
Mer	292 (22,1 %)
Âge	
24 ans et moins	57 (4,3 %)
25 à 34 ans	265 (20,1 %)
35 à 44 ans	315 (23,9 %)
45 à 54 ans	410 (31,1 %)
55 à 64 ans	272 (20,6 %)
Plus de 65 ans	X
Genre	
Femmes	383 (29,0 %)
Hommes	910 (69,0 %)
Genre divers	X
Préfère ne pas répondre	19 (1,4 %)
Première langue officielle	
Anglais	996 (75,5 %)
Français	324 (24,5 %)
Caractéristiques démographiques	Échantillon (non pondéré) (n = 1,322)^a
	n (%)

X : Donnée supprimée en raison d'un faible nombre de participants (n < 10).

^a L'échantillon total est de 8 689 répondants (4 482 membres de la F rég, 1 322 membres de la P rés et 2 885 fonctionnaires du MDN). Le total des données peut ne pas atteindre n = 1,322 en raison des données manquantes et des arrondis.

^b Les militaires du rang subalterne (MR sub) comprennent les grades allant de soldat, de matelot, d'aviateur à caporal-chef et matelot-chef. Les militaires de rang supérieur (MR sup) comprennent les grades allant de sergent, de maître de 2^e classe à adjudant-chef et premier maître de 1^{re} classe. Les officiers subalternes comprennent les grades allant d'officier, d'aspirant de marine à capitaine et lieutenant (Marine). Les officiers supérieurs et les grades plus élevés comprennent les grades de major, de capitaine de corvette et les grades plus élevés, à l'exception des généraux.

^c Fait référence à leur classe de service actuelle au moment de l'administration de l'enquête.

^d Fait référence à leur classe de service principale au cours des 12 derniers mois de l'administration de l'enquête.

Comme le montre le tableau 2, 41,7 % des réservistes de classe A et 58,3 % des réservistes de classe B occupaient un emploi civil à temps partiel au moment de l'administration de l'enquête, et 91,7 % des réservistes de classe A occupaient un emploi civil à temps plein (6,9 % de classe B et 1,5 % de classe C). En raison de la faible proportion de réservistes de classe C ayant un emploi civil, leurs données ont été omises dans les analyses.

Tableau 2

	n (%)		
	Classe A	Classe B	Classe C
Pas d'emploi civil	149 (16,6 %)	735 (81,8 %)	14 (1,6 %)
Emploi civil à temps partiel	50 (41,7 %)	70 (58,3 %)	0 (0,0 %)
Emploi civil à temps plein	187 (91,7 %)	14 (6,9 %)	X
Total n^a	237	84	3
Total n^b	386	819	17

Remarque : Le total des données peut ne pas atteindre n = 1,322 en raison des données manquantes et des arrondis.

X : Donnée supprimée en raison d'un faible nombre de participants (n < 10).

^a Inclut les membres de la Première réserve ayant un emploi civil à temps partiel ou à temps plein en dehors des FAC au moment de l'administration de l'enquête uniquement.

^b Comprend les personnes ayant aucun emploi civil, un emploi civil à temps partiel et un emploi civil à temps plein au moment de l'administration de l'enquête.

Procédure

L'enquête VOC 2022 a été administrée à l'Équipe de la Défense par le biais du Réseau étendu de la Défense (RED) entre mars et juillet 2022, à des échantillons aléatoires stratifiés tirés de chaque composante (c.-à-d. la F rég et la F rés) et aux fonctionnaires du MDN. La stratification était basée sur une variété de facteurs, tels que les autorités professionnelles, les groupes de grades et l'appartenance à des groupes désignés. Consulter Chamberland et al.³⁰ pour plus de renseignements sur la méthodologie et la stratification.

Mesures

L'enquête VOC 2022 comprenait plusieurs mesures qui évaluaient les expériences, les attitudes, les perceptions et les opinions de l'Équipe de la Défense concernant une variété de concepts tels que les perceptions du climat organisationnel, le soutien familial fourni par les FAC et la satisfaction au travail. Dans le cadre du présent article, seules les mesures pertinentes pour les analyses actuelles sont présentées. Le test de validité des mesures a été réalisé sur l'échantillon entier, y compris tous les membres des FAC et les fonctionnaires du MDN.

Exigences et ressources professionnelles

Conflit entre les engagements des FAC et les engagements civils. Les degrés de conflits FAC/civil et civil/FAC ont été évalués respectivement par les questions suivantes sur une échelle de 5 points allant de 1 (*jamais*) à 5 (*toujours*) ou *sans objet* : « À quelle fréquence devez-vous prendre des vacances ou des congés annuels de votre emploi civil pour participer à un entraînement ou à des tâches ? » ($M = 2,35$, IC à 95 % [2,03, 2,67]) et « À quelle fréquence avez-vous des difficultés à vous absenter de votre emploi civil pour participer à des activités liées à vos fonctions au sein des FAC ? » ($M = 2,13$, IC à 95 % [1,70, 2,55]). Plus précisément, 22,4 % des membres de la P rés ont indiqué qu'ils avaient *rarement*, voire *jamais*, dû prendre des vacances/congés de leur emploi civil pour participer à un entraînement ou à des tâches et 36,8 % ont indiqué qu'ils avaient *rarement*, voire *jamais*, connu des problèmes.

Attitudes des employeurs civils à l'égard de l'adhésion aux FAC.

Il s'agit d'une mesure à élément unique et les participants ont été invités à indiquer dans quelle mesure leur employeur civil a fait preuve d'une attitude favorable sur une échelle de 5 points allant de 1 (*très favorable*) à 5 (*très défavorable*) ou *sans objet*. Environ 72,1 % des membres de la P rés ont estimé que leurs employeurs civils avaient une attitude favorable à l'égard de leurs activités au sein des FAC ($M = 1,45$, IC à 95 % [1,27, 1,63]).

Leadership transformationnel. Le leadership transformationnel a été mesuré à l'aide d'une version adaptée de l'échelle globale de leadership transformationnel à sept éléments,³¹ qui évalue les comportements des superviseurs des participants par rapport aux sept dimensions du leadership transformationnel : la vision, le développement du personnel, le leadership de soutien,

l'autonomisation, la pensée innovante, la direction par l'exemple et le charisme. L'échelle a été adaptée de deux manières : 1) la mention « *Mon superviseur actuel* » a été ajoutée au début de chaque élément et 2) l'échelle de réponse a été adaptée pour passer d'une mesure de fréquence à une mesure d'accord. Les participants ont été invités à évaluer la mesure dans laquelle leur superviseur fait preuve de chacun des comportements de leadership transformationnel (p. ex. « Mon supérieur actuel communique une vision claire et positive de l'avenir ») en utilisant une échelle de 5 points (1 = *pas du tout d'accord*, 5 = *tout à fait d'accord*). Environ 67,1 % des membres de la P rés ont convenu que leur superviseur faisait preuve d'un leadership transformationnel ($M = 3,66$, IC à 95 % [3,47, 3,85]). Les coefficients de Cronbach étaient de 0,94 (anglais) et de 0,86 (français), ce qui indique que les deux versions de cette échelle avaient au moins une bonne cohérence interne.

Avancement professionnel au sein des FAC. La satisfaction quant à l'avancement professionnel au sein des FAC a été évaluée à l'aide de cinq des huit éléments de l'échelle de satisfaction relative à l'avancement professionnel élaborée en interne, chacun évaluant un aspect différent de l'avancement de carrière (p. ex. les « possibilités de promotion future dans votre profession »). En outre, un nouvel élément a été élaboré pour mesurer la satisfaction à l'égard de l'importance accordée aux compétences en seconde langue dans le cadre de l'avancement professionnel. Un élément a également été inclus pour évaluer la satisfaction quant aux possibilités d'avancement professionnel (c.-à-d. les « possibilités d'accéder à des postes plus élevés au sein de l'organisation »). Tous les éléments ont été mesurés sur une échelle de 6 points (1 = *complètement insatisfait*, 6 = *complètement satisfait* ou *sans objet*). Environ 73,8 % des membres de la P rés se déclarent satisfaits de leur avancement professionnel global à ce jour ($M = 3,80$, IC à 95 % [3,49, 4,11]). Les coefficients α de Cronbach étaient de 0,86 (versions anglaise et française des FAC), ce qui indique que toutes les versions de cette échelle ont une bonne cohérence interne.

Soutien organisationnel des FAC. Le soutien organisationnel perçu au sein des FAC (ci-après dénommé *soutien organisationnel*) a été évalué à l'aide d'une version adaptée et abrégée de l'échelle de soutien organisationnel perçu.^{32,33} Les huit éléments ont été adaptés de telle sorte que toutes les occurrences de « l'organisation » ont été remplacées par « les FAC et le MDN » (p. ex. « les FAC et le MDN peuvent m'aider lorsque j'ai un problème »). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord avec chaque affirmation sur une échelle de sept points (1 = *pas du tout d'accord*, 7 = *tout à fait d'accord*). Les résultats descriptifs indiquent qu'environ 49,8 % des membres de la P rés se sont sentis soutenus par les FAC ($M = 4,26$, IC à 95 % [3,89, 3,62]). Les coefficients α de Cronbach étaient de 0,91 (anglais) et de 0,87 (français), ce qui indique que les deux versions de cette échelle avaient au moins une bonne cohérence interne.

Soutien familial. La satisfaction à l'égard du soutien fourni par les FAC aux familles a été évaluée à l'aide de sept éléments mesurant les différents types de soutien fournis aux familles des militaires, y compris le soutien pendant des affectations, pendant un déploiement et le soutien fourni par l'unité, les dirigeants et les FAC dans l'ensemble. Les participants devaient indiquer leur niveau de satisfaction sur une échelle de 6 points (1 = *complètement insatisfait*, à 6 = *complètement satisfait* ou *sans objet*). Environ 68,6 % des membres de la P rés ont indiqué qu'ils étaient satisfaits de l'ampleur du soutien familial reçu des FAC ($M = 3,99$, IC à 95 % [3,74, 4,23]). Les coefficients α de Cronbach étaient de 0,92 (version de la F rég anglaise), de 0,94 (version de la F rég française), de 0,93 (version de la P rés anglaise) et de 0,92 (version de la P rés française), ce qui indique que toutes les versions de cette échelle avaient une excellente cohérence interne.

Résultats organisationnels

Satisfaction professionnelle. La satisfaction à l'égard de l'emploi au sein des FAC (ci-après dénommée *satisfaction au travail*) a été mesurée à l'aide de trois éléments de l'échelle de satisfaction au travail du Michigan Organizational Assessment Questionnaire.^{34,35} Les participants ont été invités à évaluer leur degré d'accord avec chaque énoncé (p. ex. « en général, j'aime travailler ici ») sur une échelle de 5 points (1 = *pas du tout d'accord*, 5 = *tout à fait d'accord*). Environ 64,4 % des membres de la P rés ont indiqué qu'ils étaient satisfaits de leur travail ($M = 3,88$, IC à 95 % [3,40, 4,06]) et 80,3 % des membres de la P rés ont indiqué qu'ils aimaient travailler pour les FAC. Les coefficients α de Cronbach étaient de 0,89 (anglais et français), ce qui indique que les deux versions de cette échelle ont une bonne cohérence interne.

Engagement affectif. Le sentiment d'engagement affectif envers les FAC a été évalué à l'aide de quatre éléments de la sous-échelle d'engagement affectif du questionnaire sur l'engagement organisationnel,³⁶ adaptés afin de faire référence spécifiquement aux FAC (p. ex. « Je serais heureux de passer le reste de ma carrière dans les FAC »). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de 6 points (1 = *pas du tout d'accord*, 6 = 0, *tout à fait d'accord*). Environ 82,3 % des membres de la P rés ont déclaré avoir un lien affectif avec les FAC ($M = 4,24$, IC à 95 % [3,98, 4,50]). Les coefficients α de Cronbach étaient de 0,79 (anglais et français), ce qui indique que les deux versions de cette échelle avaient une cohérence interne acceptable.

Analyses statistiques

Le présent article propose des analyses secondaires à l'aide d'un ensemble de données plus important provenant de l'enquête VOC. Pour être inclus dans l'ensemble de données de l'enquête VOC, les participants devaient répondre à au moins 5 % des éléments inconditionnels (c.-à-d. tous les éléments présentés à leur composante spécifique, à l'exclusion des éléments

démographiques). Les participants qui n'ont pas atteint ce seuil ont été retirés de l'ensemble des données (c.-à-d. qu'aucune donnée manquante n'a été calculée). Les réponses *sans objet* ont été traitées comme des données manquantes et les scores composites pour les (sous-)échelles n'ont été calculés que si les participants avaient répondu à au moins la moitié (et au moins deux) des éléments des (sous-) échelles. Les participants qui répondaient aux critères d'inclusion pour rester dans l'ensemble de données, mais qui n'ont pas fourni suffisamment de réponses pour que les scores composites puissent être calculés ont été signalés comme ayant des données manquantes pour le score composite. Pour être inclus dans les analyses actuelles, les participants doivent être membres de la P rés et avoir un emploi civil à temps plein ou à temps partiel en dehors des FAC au moment de l'administration de l'enquête (obligations scolaires exclues). En raison des contraintes liées aux modèles de régression (c.-à-d. la suppression par liste des cas pour lesquels des données manquaient pour l'une des variables du modèle), seul un sous-ensemble de cet échantillon a été inclus dans les analyses principales. Toutes les analyses ont été effectuées sur des données non pondérées à l'aide de la version 26 du logiciel SPSS d'IBM et l'importance a été déterminée à $p < 0,05$.

Les données utilisées pour les analyses secondaires ont été soumises à des tests de normalité, de linéarité, d'homoscédasticité et de multicollinéarité. Les résultats ont montré que les données répondaient aux hypothèses de normalité, de linéarité, d'homoscédasticité et de multicollinéarité (tolérance : 0,569 à 0,827, FIV < 2). Ensuite, des modèles de régression hiérarchique ont été calculés pour déterminer les rôles des ressources professionnelles (c.-à-d. *le leadership transformationnel, le soutien organisationnel, l'avancement professionnel, le soutien familial*) et les rôles accrus des facteurs liés à l'emploi civil (c.-à-d. *conflit FAC/civil, conflit civil/FAC et attitude des employeurs civils*) pour prédire 1) le sentiment d'engagement affectif envers les FAC et 2) la satisfaction professionnelle des militaires (ci-après appelée *satisfaction professionnelle*) des membres de la P rés. Pour examiner les rôles uniques des facteurs liés à l'emploi civil, les ressources professionnelles ont été saisies dans le bloc 1 et les facteurs liés à l'emploi civil dans le bloc 2. Pour chaque résultat organisationnel (c.-à-d. la satisfaction au travail et le sentiment d'engagement affectif), des modèles exploratoires supplémentaires ont été calculés pour déterminer s'il y avait des différences dues à la classe de service actuelle (c.-à-d. la classe A et la classe B) et au type de nomination à des postes civils (c.-à-d. à temps partiel ou à temps plein).

Résultats

Résultats de la régression hiérarchique : satisfaction professionnelle

Le modèle de régression hiérarchique était important et environ 49 % de la variance était expliquée par le premier modèle (F[4,

147] = 36,69, $p < 0,001$, $R^2 = 0,500$, $R^2_{aj.} = 0,486$), l'emploi civil expliquant 0,6 % supplémentaire du modèle (F[7, 144] = 21,05, $p < 0,001$, $R^2 = 0,506$, $R^2_{aj.} = 0,482$, $\Delta R^2 = 0,006$, $\Delta p = 0,618$).

Comme le montre le tableau 3, le *leadership transformationnel*, le *soutien organisationnel* et *l'avancement professionnel* ont permis de prédire de manière importante la satisfaction professionnelle des membres de la P rés. Plus précisément, il a été constaté qu'une plus grande perception d'avoir un dirigeant coopératif ou transformationnel ($t = 3,47$, $p = 0,001$, $\beta = 0,232$), des perceptions positives d'avoir un soutien organisationnel ($t = 4,21$, $p < 0,001$, $\beta = 0,330$), et une satisfaction à l'égard des possibilités d'avancement professionnel et du soutien ($t = 0,5,25$, $p < 0,001$, $\beta = 0,363$) ont prédit des niveaux plus élevés de satisfaction au travail.

Tableau 3

Variables explicatives	Étape 1 β	Étape 2 β
Bloc 1 : Ressources professionnelles		
Leadership transformationnel	0,232***	0,230***
Soutien organisationnel	0,330***	0,329***
Avancement professionnel	0,363***	0,345***
Soutien aux familles	- 0,039	- 0,032
Bloc 2 : Facteurs de l'emploi civil		
FAC/conflit civil		- 0,076
Conflit civil/FAC		0,041
Attitude des employeurs civils		- 0,045
$R^2_{ajusté}$	0,486***	0,482***
ΔR^2		0,006

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$ **** $p < 0,001$

Les résultats ont révélé que si les variables explicatives restaient importantes après la prise en compte des facteurs liés à l'emploi civil (bloc 2), ces facteurs ne permettaient pas de mieux prédire la satisfaction professionnelle des membres de la P rés au-delà des autres facteurs examinés.

Classe de service actuelle. Lorsque l'on examine les personnes actuellement en service de classe A ($n = 0,119$), le modèle n'est pas très différent de celui du modèle global. Plus précisément, après la prise en compte des facteurs liés à l'emploi civil ($R^2_{aj.1} = 0,560$, $R^2_{aj.2} = 0,558$, $\Delta R^2 = 0,009$, $p = 0,508^*$), deux ressources professionnelles restent des variables explicatives importantes : *soutien organisationnel* ($p < 0,001$) et *avancement professionnel* ($p < 0,001$). Les facteurs liés à l'emploi civil n'ont pas permis de prédire de manière unique la satisfaction professionnelle des réservistes de classe A. En ce qui concerne les réservistes de classe B ($n = 0,29$), bien que le *leadership transformationnel* était une variable explicative importante ($p = 0,042$), après avoir tenu compte des facteurs liés à l'emploi civil ($R^2_{aj.1} = 0,178$, $R^2_{aj.2} = 0,117$, $\Delta R^2 = 0,042$, $p = 0,772$), il n'était que marginalement important ($p = 0,053$). De même, les facteurs liés à l'emploi civil n'ont pas permis de prédire de manière unique la satisfaction professionnelle des réservistes de classe B.

* $R^2_{aj.1}$ renvoie à la valeur R^2 ajustée pour le bloc 1 des facteurs (c.-à-d. les ressources professionnelles), tandis que $R^2_{aj.2}$ renvoie à la valeur R^2 ajustée pour le bloc 2 de facteurs (c.-à-d. les facteurs liés à l'emploi civil).

Emploi civil à temps partiel. Indépendamment de la classe de service, aucun des facteurs liés à l'emploi civil ne permettait de prédire la satisfaction professionnelle au-delà des autres facteurs examinés ($R^2_{aj,1} = 0,457$, $R^2_{aj,2} = 0,468$, $\Delta R^2 = 0,049$, $p = 0,312$) pour les membres de la P rés ayant un engagement civil à temps partiel ($n = 41$). Après la prise en compte des facteurs liés à l'emploi civil, trois ressources professionnelles restent des variables explicatives importantes : *leadership transformationnel* ($p = 0,031$), *développement de carrière* ($p = 0,049$), et *soutien à la famille* ($p = 0,028$).

Emploi civil à temps plein. Indépendamment de la classe de service, les résultats indiquent que les facteurs liés à l'emploi civil ne permettent pas de prédire la satisfaction professionnelle au-delà des autres facteurs examinés ($R^2_{aj,1} = 0,547$, $R^2_{aj,2} = 0,553$, $\Delta R^2 = 0,018$, $p = 0,229$) pour les membres de la P rés ayant un emploi civil à temps plein ($n = 111$). Après prise en compte des facteurs liés à l'emploi civil, on constate que les quatre ressources professionnelles examinées restent des variables explicatives importantes : *leadership transformationnel* ($p = 0,010$), *soutien organisationnel* ($p < 0,001$), *avancement professionnel* ($p < 0,001$) et *soutien familial* ($p = 0,017$). En outre, il a été constaté que le *conflit FAC/civil* prédisait mieux la satisfaction au travail en plus des autres facteurs ($p = 0,046$).

Résultats de la régression hiérarchique : sentiment d'engagement affectif

Le modèle de régression hiérarchique était important et environ 25 % de la variance était expliquée par le premier modèle ($F[4, 147, 147] = 13,47$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,268$, $R^2_{aj,1} = 0,248$), les facteurs d'emploi civil expliquant les 4,9 % supplémentaires du modèle ($F[7, 144] = 9,57$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,317$, $R^2_{aj,2} = 0,284$, $\Delta R^2 = 0,049$, $\Delta p = 0,018$). Comme le montre le tableau 4, le *soutien organisationnel* a permis de prédire de manière importante le sentiment d'engagement affectif des membres de la P rés à l'égard des FAC. Plus précisément, il a été constaté que les perceptions positives du soutien organisationnel ($t = 4,77$, $p < 0,001$, $\beta = 0,452$) étaient prédictives d'un plus grand sentiment d'engagement affectif à l'égard des FAC.

Tableau 4

Variabiles explicatives	Étape 1 β	Étape 2 β
Bloc 1 : Ressources professionnelles		
Leadership transformationnel	0,052	0,029
Soutien organisationnel	0,452***	0,441***
Avancement professionnel	0,073	0,075
Soutien aux familles	- 0,001	0,048
Bloc 2 : Facteurs de l'emploi civil		
FAC/conflit civil		0,036
Conflit civil/FAC		0,194*
Attitude des employeurs civils		- 0,189*
$R^2_{ajusté}$	0,248***	0,317***
ΔR^2		0,049*

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$ **** $p < 0,001$
 * Comme l'attitude des employeurs civils à l'égard des FAC a été mesurée sur une échelle de 1 (très favorable) à 5 (très défavorable), une association négative indiquerait que des attitudes plus favorables sont associées à des notes moyennes plus élevées en matière d'engagement affectif.

Après prise en compte des facteurs liés à l'emploi civil (bloc 2), le *soutien organisationnel* des FAC reste une variable explicative importante ($t = 4,76$, $p < 0,001$, $\beta = 0,441$) et deux des trois facteurs liés à l'emploi civil examinés se sont avérés contribuer de manière incrémentale au modèle. On a constaté que le *conflit civil/FAC* (c.-à-d. « à quelle fréquence avez-vous de la difficulté à vous absenter de votre emploi civil pour participer à des activités liées à vos fonctions au sein des FAC? »; $t = 2,21$, $p = 0,028$, $\beta = 0,194$) et l'*attitude des employeurs civils* envers leurs employés membres des FAC ($t = - 2,50$, $p = 0,014$, $\beta = - 0,189$) a prédit de manière importante leur sentiment d'engagement affectif envers les FAC, au-delà de leurs perceptions du soutien organisationnel de la part des FAC. Plus précisément, les résultats suggèrent que le conflit civil/FAC est positivement associé au sentiment d'engagement affectif des membres de la P rés envers les FAC (c.-à-d. que les membres qui ont eu plus de difficulté à s'absenter de leur emploi civil pour participer aux activités des FAC ont également fait état d'un sentiment d'engagement affectif plus élevé à l'égard de ces dernières). En outre, les résultats indiquent que la perception d'attitudes favorables de la part des employeurs civils à l'égard des activités des FAC est associée à un sentiment d'engagement affectif plus élevé à l'égard de ces dernières.

Classe de service actuelle. Lorsque l'on examine les personnes actuellement en service de classe A ($n = 119$), le modèle n'est pas très différent du modèle général. Après prise en compte des facteurs liés à l'emploi civil ($R^2_{aj,1} = 0,313$, $R^2_{aj,2} = 0,345$, $\Delta R^2 = 0,047$, $p = 0,041$), le *soutien organisationnel* ($t = 4,83$, $p < 0,001$, $\beta = 0,535$) demeure une variable explicative importante et, comme dans le modèle global, l'*attitude des employeurs civils* à l'égard de l'adhésion aux FAC est également une variable explicative importante ($t = - 2,15$, $p = 0,034$, $\beta = - 0,180$). Lorsque l'on examine les personnes actuellement en service de classe B ($n = 29$), le modèle n'était pas important.

Emploi civil à temps partiel. Indépendamment de la classe de service, aucun des facteurs liés aux ressources professionnelles ou à l'emploi civil ne permettait de prédire le sentiment d'engagement affectif envers les FAC chez les membres de la P rés ayant un emploi civil à temps partiel ($n = 41$; $R^2_{aj,1} = 0,098$, $R^2_{aj,2} = 0,167$, $\Delta R^2 = 0,124$, $p = 0,134$).

Emploi civil à temps plein. Indépendamment de la classe de service, les résultats indiquent que les facteurs liés à l'emploi civil ne permettent pas de prédire le sentiment d'engagement affectif envers les FAC en plus des autres facteurs examinés ($R^2_{aj,1} = 0,244$, $R^2_{aj,2} = 0,253$, $\Delta R^2 = 0,030$, $p = 0,233$) pour les membres de la P rés ayant un emploi civil à temps plein ($n = 111$). La perception du soutien organisationnel demeure un facteur prédictif important ($p < 0,001$) même après prise en compte des facteurs liés à l'emploi civil.

Analyse et répercussions

Dans l'ensemble, les résultats ont révélé que la perception du soutien organisationnel des FAC permettait de prédire de façon cohérente la satisfaction professionnelle des militaires de la P rés et leur sentiment d'engagement affectif à l'égard des FAC. Conformément à la littérature existante, les perceptions positives du leadership transformationnel et la satisfaction à l'égard de l'avancement professionnel ont également prédit la satisfaction des militaires de la P rés à l'égard de leur emploi.^{16,24,25,27,29} De plus, bien que la documentation existante souligne l'importance du rôle de l'emploi civil sur les résultats organisationnels chez les membres de la P rés,^{16,18,22} notre étude a permis de comprendre comment elle est associée à d'importants résultats organisationnels des FAC. Plus précisément, nos résultats ont mis en évidence l'importance de favoriser 1) les styles de leadership transformationnel au sein des FAC, 2) l'équilibre entre les obligations civiles et celles des FAC, et 3) les attitudes positives des employeurs civils à l'égard des activités des FAC, pour prédire la satisfaction professionnelle des militaires et le sentiment d'engagement affectif.

Nos résultats ont révélé que les facteurs liés à l'emploi civil ne permettaient pas de prédire la satisfaction professionnelle des militaires, mais cela peut s'expliquer par la théorie de l'échange social. La *théorie de l'échange social* postule que le choix actif d'occuper plusieurs emplois (ou l'acte de conclure des « contrats psychologiques » avec plusieurs organisations), encourage les personnes à remplir les devoirs et les attentes de ces rôles.^{37,38} Dans la même veine, les membres de la P rés qui ont un emploi civil à l'extérieur des FAC sont probablement conscients des attentes liées aux deux obligations et sont moralement ou psychologiquement motivés à remplir les deux rôles, et donc les facteurs liés à l'emploi civil n'ont pas eu d'incidence sur leur satisfaction au travail militaire comme d'autres facteurs peuvent le faire (p. ex. le leadership transformationnel, le soutien organisationnel et l'avancement professionnel). Bien qu'exploratoires, nos résultats suggèrent que le conflit civil/FAC et les perceptions de l'attitude des employeurs civils à l'égard des activités des FAC ont prédit de façon importante le sentiment d'engagement affectif des membres de la P rés à l'égard des FAC. Cette constatation suggère que les facteurs liés à l'emploi civil contribuent différemment aux résultats organisationnels et que, même si les conflits associés n'ont aucune incidence sur leur satisfaction à l'égard de leur carrière militaire, la présence de conflits peut diminuer leur attachement émotionnel aux FAC. Par conséquent, il est conseillé aux FAC d'envisager la mise en œuvre de stratégies ou de programmes visant à atténuer les conflits entre les emplois civils et militaires afin d'améliorer et de maintenir l'engagement des membres de la P rés envers les FAC et leur intention de rester dans les FAC.

Limites

Notre étude comporte toutefois des limites. Tout d'abord, on ne pouvait accéder à l'enquête VOC que par l'intermédiaire du RED et celle-ci a été administrée pendant la pandémie, alors que les membres de la P rés avaient moins besoin d'être sur place. En conséquence, les membres de la P rés avaient probablement un accès limité au RED, ce qui a contribué à un faible taux de réponse (18,5 %) et à une taille d'échantillon globale plus petite ($n = 1\,322$). En outre, il est important de noter que les résultats actuels ne sont pas destinés à être généralisés à l'ensemble de la population de la P rés et que les lecteurs doivent interpréter nos résultats avec prudence. Les analyses étaient basées sur des données non pondérées et n'incluaient que les membres de la P rés ayant un emploi civil en dehors des FAC. En outre, en raison des contraintes liées aux modèles de régression (c.-à-d. la suppression de la liste des cas présentant des données manquantes dans l'une des variables incluses dans les modèles), seul un sous-ensemble de participants a été inclus dans les analyses. Afin d'améliorer la portée et les taux de réponse des membres de la P rés et la taille globale de l'échantillon, d'autres méthodes d'administration seront étudiées pour les futures administrations de l'enquête VOC.

Deuxièmement, nos données suggèrent que l'emploi civil en dehors des FAC n'est pas limité à une classe de service particulière, mais que les réservistes de n'importe quelle classe de service peuvent occuper un emploi civil à temps partiel ou à temps plein en plus de leurs fonctions militaires. Cependant, en raison de la petite taille des cellules, nous n'avons pas été en mesure d'apprécier et de saisir les différences potentielles dans la satisfaction du travail militaire et le sentiment d'engagement affectif des réservistes ayant un emploi civil dans toutes les classes de service. Il est concevable que les membres de la P rés ayant des engagements militaires à temps plein et des obligations civiles aient des expériences très différentes de celles des membres de la P rés ayant des engagements militaires à temps partiel, ou de ceux qui n'ont pas d'obligations civiles, et il peut y avoir des différences en fonction de leurs responsabilités militaires (p. ex. la classe de service, le métier et l'environnement). Par exemple, contrairement aux autres classes de service, les réservistes de classe A ont généralement moins d'obligations militaires; ils ne sont pas tenus de se déplacer d'une province à l'autre à la recherche de différentes affectations et ils n'ont pas l'obligation de se déployer.³² Il est donc probable que les réservistes de classe A disposent d'une plus grande marge de manœuvre pour atténuer les conflits en raison de la nature de leur service. De plus, comme le service dans les FAC est un engagement à temps partiel pour les membres de classe A, la présence de conflits entre les emplois civils et militaires, ainsi que l'attitude de leur employeur civil à l'égard de leurs doubles obligations et l'approbation de leur appartenance aux FAC, peuvent altérer leur sentiment d'engagement affectif envers les FAC.

différemment des réservistes d'autres classes de service. En ce qui concerne les différences individuelles, il est possible que les réservistes de classe A aient besoin de moins d'un soutien familial de la part des FAC, soit parce qu'ils ont moins de responsabilités familiales ou parce qu'ils ont accès à d'autres moyens de soutien par le biais de leur emploi civil. Bien que notre étude ait permis de mieux comprendre les différences de résultats organisationnels entre les réservistes de classe A et de classe B ayant un emploi civil, il est recommandé que les études futures se concentrent sur la façon dont l'emploi civil peut avoir une incidence sur les résultats organisationnels de ce groupe unique de membres de la P rés (y compris les réservistes de classe C ayant un emploi civil) et les réservistes de différents environnements.

Enfin, outre la réalisation d'analyses comparatives par classe de service, il est recommandé que les études futures explorent davantage les effets que le type d'emploi civil (c.-à-d. à temps partiel ou à temps plein) et les facteurs individuels peuvent avoir sur d'importants résultats organisationnels. Bien que cet aspect ait été brièvement exploré dans la présente étude, la mesure dans laquelle le type d'emploi civil peut influencer sur les résultats organisationnels reste floue. En outre, en raison de la petite taille de l'échantillon, les analyses n'ont pas pris en compte d'autres facteurs individuels importants (p. ex. le genre et l'état matrimonial, l'emploi du temps et la charge de travail dans les emplois militaires et civils, la présence d'obligations scolaires) et la façon dont ces facteurs peuvent interagir. Par conséquent, il est recommandé pour les recherches futures de reproduire l'étude avec un échantillon plus important afin d'améliorer la généralisation des résultats et de mieux saisir les expériences des membres de la P rés de toutes les classes de service.

Conclusion

Cette étude offre un aperçu préliminaire des rôles des ressources professionnelles et des facteurs liés à l'emploi civil dans la satisfaction professionnelle des militaires de la P rés et le sentiment d'engagement affectif envers les FAC. On a constaté que les perceptions de l'organisation comme un soutien, les perceptions positives des comportements de leadership transformationnel et la satisfaction à l'égard de l'avancement professionnel prédisaient une plus grande satisfaction professionnelle des militaires. Bien que la perception du soutien organisationnel des FAC ait prédit un plus grand sentiment d'engagement affectif envers les FAC chez les membres de la P rés, la présence de conflits civils/FAC et la perception d'attitudes défavorables des employeurs civils à l'égard des activités des FAC ont diminué leur sentiment d'engagement affectif à l'égard des FAC. Sur la base de nos résultats préliminaires, il est recommandé aux dirigeants des FAC, et plus généralement aux organisations militaires, d'envisager l'élaboration ou l'amélioration de programmes ou de stratégies susceptibles d'aider les membres de la P rés (en particulier ceux qui ont un emploi civil à temps plein) à concilier leur double rôle et de faciliter la compréhension et l'approbation par les employeurs civils de l'appartenance aux FAC et de leurs engagements. Il peut s'agir de facteurs importants pour leur engagement global envers l'organisation et pour les intentions de maintien en poste à long terme des militaires.



Des membres de la Force de réserve participant au cours sur le mortier de niveau intermédiaire pratiquent leur adresse au tir de mortier de 81 mm dans le secteur d'entraînement de la Base des Forces canadiennes Gagetown, à Oromocto, au Nouveau Brunswick, le 4 décembre 2018.

Corporal Morgan LeBlanc, École de la tactique, Centre d'instruction au combat (CIC) Gagetown

Notes

- 1 Ministère de la Défense nationale. « Directive du CEMD/du SM pour la Reconstitution des FAC » (2022). <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-cemd-sm-pour-reconstitution-fac.html>
- 2 Ministère de la Défense nationale. « Stratégie des ressources humaines des Forces armées canadiennes : Modernisation de la gestion du personnel militaire au-delà de 2030 » (2022). Ministère de la Défense nationale. NDID : A-PP-106-000/AF-001. https://www.canada.ca/content/dam/army-armee/migration/assets/army_internet/docs/en/national/2021-01-canadian-army-modernization-en.pdf
- 3 Ministère de la Défense nationale. « Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense », Ministère de la Défense nationale (2022). ISBN : 978-0-660-36524-4. https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/images/thaw/DGM-24820-LOS-The%20Defence%20Team%20Total%20Health%20and%20Wellness%20Strategy_v20_FR.pdf
- 4 Ministère de la Défense nationale. « Stratégie de maintien des effectifs des forces armées canadiennes », ministère de la Défense nationale (2022). ISBN : 978-0-660-43459-9. <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/caf-retention-strategy/caf-retention-strategy-en-2022.pdf>
- 5 BAKKER, Arnold B., Evangelia Demerouti et Willem Verbeke. « Using the job demands-resources model to predict burnout and performance », *gestion des ressources humaines, publié en coopération avec la School of Business Administration, Université du Michigan et en alliance avec la Society of Human Resources Management*, n° 43 (2004), pp. 83 à 104.
- 6 DEMEROUTI, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner et Wilmar B. Schaufeli. « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied psychology*, no 86 (2001), pp. 499 à 512.
- 7 SCHAUFELI, Wilmar B., et Arnold B. Bakker. « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, vol. 25, n° 3 (2004), pp. 293 à 315.
- 8 BAKKER, Arnold B., Evangelia Demerouti et Ana Sanz-Vergel. « Job demands-resources theory: Ten years later », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, n° 10 (2023) : 25 à 53.
- 9 BAKKER, Arnold B., Jari J. Hakanen, Evangelia Demerouti et Despoina Xanthopoulou. « Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high » *Journal of School Psychology*, vol. 99, n° 2 (2007), p. 274.
- 10 BRITT, Thomas W., Chloe A. Wilson, Eric B. Elbogen, Elizabeth E. Van Voorhees et Kirsten Dillon. « Anger as an occupational health challenge for employees in high-risk occupations » (2021).
- 11 BRITT, Thomas W., Chloe A. Wilson, Eric B. Elbogen, Elizabeth E. Van Voorhees et Kirsten Dillon. « Anger as an occupational health challenge for employees in high-risk occupations » (2021).
- 12 PEARCE, Sean. « The 2019 Primary Reserve Force Retention Survey », *Scientific Report*, Ottawa (Ont.), Rapport scientifique du Directeur général - Recherche et analyse (Personnel militaire (2020)).
- 13 PICKERING, Donna. « Work-Life conflict among military personnel: Impact on individual and organizational outcomes », dans *The Homefront: Family Wellbeing and Military Readiness*, édité par Sanela Dursun, Samantha Urban et Waylon H. Dean, Ottawa (Ont.), Presses de l'Académie canadienne de la Défense (2018), pp. 9 à 17.
- 14 BUTLER, A., E. Eren, N. Bremner et G. Budgell. « Analysis of 2012 CAF COATS Retention Survey (Director General Military Personnel Research and Analysis Contract Report DRDC-RDDC-2014-C149) », *Ottawa (Ont.), Recherche et développement pour la défense Canada* (2013).
- 15 ANDERSON, Joanna E. et Irina Goldenberg. « Balancing act: The demands of family, military service, and civilian employment for reservists », *The Politics of Military Families*, Routledge (2019), pp. 152 à 168.
- 16 GILLET, Nicolas, Caroline Becker, Marc-André Lafrenière, Isabelle Huart et Evelyne Fouquereau. « Organizational support, job resources, soldiers' motivational profiles, work engagement, and affect », *Military Psychology*, vol. 29 (2017), pp. 418 à 433.
- 17 MEYER, John P., Chester Kam, Irina Goldenberg et Nicholas L. Bremner. « Organizational commitment in the military: Application of a profile approach », *Military Psychology*, vol. 25 (2013), pp. 381 à 401.
- 18 WEAVER Jr, C.P. « Perceived organizational support and job overload as moderators on the relationship between leadership effectiveness and job satisfaction », *Emerging Leadership Journeys*, vol. 8 (2015), pp. 79 à 100.
- 19 GRIFFITH, James. « Being a reserve soldier: A matter of social identity » *Armed Forces & Society*, vol. 36, n° 1 (2009), pp. 38 à 64.
- 20 BASS, Bernard M. « Two decades of research and development in transformational leadership », *Utrecht Journal of International and European Law*, vol. 8, n° 1 (1999), pp. 9 à 32.
- 21 BASS, Bernard M. et M. Bass Bernard. « Leadership and performance beyond expectations » (1985), pp. 481 à 484.
- 22 BASS, Bernard M. « Leadership: Good, better, best », *Organizational Dynamics*, vol. 3 (1985), pp. 26 à 40.
- 23 BASS, Bernard M. « From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision », *Organizational Dynamics*, vol. 18 (1990), pp. 19 à 31.
- 24 LOWE, Kevin B., K. Galen Kroeck et Nagaraj Sivasubramaniam. « Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature », *Emerging Leadership Journeys*, vol. 7 (1996), pp. 385 à 425.
- 25 KOVACH, Mary. « Transformational leadership produces higher achievement outcomes: A review in education and military contexts », *AURCO Journal*, vol. 25 (2019), pp. 137 à 147.
- 26 KANE, Thomas D. et Trueman R. Tremble Jr. « Transformational leadership effects at different levels of the army », *Military Psychology*, vol. 12 (2000), pp. 137 à 160.
- 27 Gouvernement du Canada. « Les composantes de la Force de réserve » (2023). <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/force-reserve-canada/propos-force-reserve/composantes-reserve.html>
- 28 LOMSKYFEDER, Edna, Nir Gazit et Eyal BenAri. « Reserve soldiers as transmigrants: Moving between the civilian and military worlds », *Armed Forces & Society*, vol. 34 (2008), pp. 593 à 614.
- 29 GAZIT, Nir, Edna LomskyFeder et Eyal BenAri. « Military covenants and contracts in motion: Reservists as transmigrants 10 years later », *Armed Forces & Society*, vol. 47 (2021), pp. 616 à 634.
- 30 CHAMBERLAND, Justin, Alla Skomorovsky et Joëlle Laplante. « Development of the 2022 Your Say Matters: Defence Team Well-Being Survey », *document de référence*, Ministère de la Défense, gouvernement du Canada (2023).
- 31 CARLESS, Sally A., Alexander J. Wearing et Leon Mann. « A short measure of transformational leadership », *Journal of business and psychology*, vol. 14 (2000), pp. 389 à 405.
- 32 EISENBERGER, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison et Debora Sowa. « Perceived organizational support », *Journal of Applied psychology*, vol. 71 (1986), p. 500.
- 33 EISENBERGER, Robert, Linda Rhoades Shanock et Xueqi Wen. « Perceived organizational support: Why caring about employees counts », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 7 (2020), pp. 101 à 124.
- 34 LAWLER, Edward, Cortlandt Cammann, David Nadler et Douglas Jenkins. « Michigan organizational assessment questionnaire », *Journal of vocational behavior* (1979).
- 35 SEASHORE, Stanley E., Edward E. Lawler III, Philip H. Mirvis et Cortlandt Ed Cammann. « *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* », John Wiley & Sons (1983).
- 36 MEYER, John P., Natalie J. Allen et Catherine A. Smith. « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of applied psychology*, vol. 78 (1993), p. 538.
- 37 ROUSSEAU, Denise M. « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee responsibilities and rights journal*, vol. 2 (1989), pp. 121 à 139.
- 38 POHL, Sabine, Françoise Bertrand et Christina Ergen. « Psychological contracts and their implications for job outcomes: A social exchange view », *Military Psychology*, vol. 28 (2016), pp. 406 à 417.

Les défis des programmes d'emploi des réservistes - SITREP depuis les tranchées

JOEL WATSON

Joel Watson, HBA, LL.B., M.A., est doctorant au Programme en études sur la conduite de la guerre au Collège militaire royal du Canada. Il est ancien officier de la Force régulière et de la Force de réserve, ancien directeur des services juridiques du ministre des Anciens Combattants et vice-président du Conseil sur la transition des vétérans. M. Watson est assistant de recherche au Centre Gregg pour l'étude de la guerre et de la société de l'Université du Nouveau-Brunswick. Il pratique toujours le droit.

Au cours des quinze années consacrées à aider les vétérans et les réservistes à trouver un emploi, j'ai constaté que de nombreux bureaucrates et organismes caritatifs semblent croire que l'emploi des réservistes, à l'instar des mythiques terrains de baseball, se résume à « créer un programme et ils viendront ». Cette croyance erronée semble s'expliquer en partie par le fait que, malheureusement, très peu de personnes au sein du gouvernement (politiciens, bureaucrates ou Forces armées canadiennes) ou des organismes caritatifs chargés d'interagir avec les entreprises canadiennes ont réellement travaillé dans le secteur privé et, malheureusement, beaucoup de personnes au sein du gouvernement n'ont pas collaboré avec leurs pairs dans d'autres ministères pour partager leurs connaissances sur le secteur privé.¹ Par conséquent, le secteur privé est un terrain inconnu pour beaucoup. La réalité du secteur privé est complexe et le fait de ne pas comprendre cette complexité continue à créer des obstacles pour les réservistes qui cherchent un emploi civil.² Ce qui suit est le fruit de mes observations empiriques en tant qu'avocat et historien ayant servi dans la Force régulière et la Force de réserve, ayant travaillé au sein de bureaucraties gouvernementales, ayant employé ou organisé l'emploi de centaines de réservistes et de vétérans en tant que cadre et ayant aidé des entreprises à mettre en œuvre des programmes et des ministères à interagir avec les entreprises canadiennes. L'objectif de ces observations est d'aider les créateurs de ces programmes en leur fournissant des renseignements sur le marché qu'ils essaient de pénétrer. Certains des renseignements suivants ne sont pas divulgués publiquement par les entreprises, mais ils sont d'autant plus importants à connaître lors de la conception de programmes. Il ne s'agit pas d'une étude de sciences sociales réalisée par une personne ne connaissant pas les rouages des entreprises canadiennes et tentant de concevoir des modèles de comportement humain, mais plutôt d'observations de la réalité désordonnée des tranchées de l'emploi des réservistes par un initié de l'entreprise devenu universitaire. Je commencerai par donner une vue d'ensemble de l'environnement, puis je fournirai des exemples concrets basés sur mes propres observations pour aborder des points spécifiques.

En définitive, pour améliorer l'emploi civil des réservistes, l'entreprise canadienne et les acteurs gouvernementaux doivent mieux se comprendre. Les acteurs gouvernementaux doivent comprendre les dures réalités des entreprises guidées par les profits et les pertes plutôt que par l'idéologie. Il faut persuader les entreprises canadiennes d'adopter une idéologie selon laquelle l'emploi de réservistes est la bonne chose à faire, même si cela est plus onéreux que d'employer un civil.

Vue d'ensemble de l'emploi dans l'entreprise

Contrairement aux institutions gouvernementales telles que les fonctions publiques provinciales et fédérale et les FAC, les entreprises doivent réaliser des profits et une partie de cet effort consiste à réduire les coûts (ce qui n'est pas la même chose que de dépenser dans le cadre d'un budget). La réduction des coûts prend de nombreuses formes, mais l'une des plus courantes est celle d'une main-d'œuvre allégée. Cela signifie qu'en plus de respecter les lois sur le travail et l'emploi concernant le nombre maximum d'heures de travail et le nombre minimum de jours de congés, les entreprises cherchent à employer le moins d'employés possible et à obtenir d'eux le maximum de temps possible.³ Cela n'incite guère à embaucher des réservistes qui ont besoin de s'absenter certains soirs et fins de semaine pour parader, et qui peuvent demander des semaines de congé supplémentaires pour terminer leur entraînement ou des mois de congé pour se déployer, avant même de prendre en compte le risque que l'employé se blesse et ne puisse pas revenir ou qu'il ne puisse pas revenir dans les mêmes fonctions. Outre le fait que cet employé ne travaille pas exclusivement à temps plein, il y a le désagrément supplémentaire lié à la nécessité de s'adapter aux horaires individuels, ce qui peut être compliqué davantage par les conventions collectives avec les syndicats qui offrent un choix d'horaires basé sur l'ancienneté et non sur le service. Ainsi, même en période de faible chômage où les employeurs peinent à pourvoir les postes, et même lorsque les employeurs comprennent les compétences et l'entraînement précieux que possèdent les réservistes, la réalité commerciale est que les entreprises doivent

croire en l'importance du service militaire pour soutenir les programmes d'emploi des réservistes.

Ceux qui, au sein du gouvernement, plaident en faveur de l'emploi des réservistes doivent comprendre que, nonobstant les avantages non tangibles de l'entraînement supplémentaire et de l'expérience en matière de leadership que leurs employés reçoivent grâce au service, en embauchant un réserviste, une entreprise accepte le coût potentiel d'un équivalent temps plein (ETP) supplémentaire pour faire le travail du réserviste lorsqu'il est déployé ou en entraînement. Ils acceptent également le risque que l'investissement qu'ils ont fait dans le développement de cet employé soit perdu si le réserviste est tué ou blessé pendant l'entraînement et le déploiement. Dans un monde des affaires où chaque employé est à la fois un outil de production et un coût de production, investir dans un employé qui ne sera pas présent à plein temps, ou qui a d'autres priorités en plus de son travail et de sa famille, ou qui est plus exposé au risque de blessure, c'est accepter un coût et un risque qui vont au-delà de ce qui est souvent commercialement efficace.⁴ Tous ces obstacles pratiques s'ajoutent à l'hésitation de nombreux acteurs du secteur privé à embaucher des vétérans ou des réservistes, car ils pensent que tous ceux qui ont servi souffrent d'un trouble de stress post-traumatique (TSPT) et sont donc susceptibles de « perdre les pédales », sans compter l'antipathie plus générale à l'égard des militaires, aggravée par la fixation des médias sur les scandales actuels.⁵ L'attention constante portée au trouble de stress post-traumatique, au harcèlement et à l'échec des poursuites pénales devrait être tempérée et envisagée du point de vue de l'entreprise, et non du point de vue du gouvernement.⁶

L'impact pratique d'avoir à s'adapter à un réserviste est le proverbial « éléphant dans la pièce ». Bien que des programmes tels que la récente initiative de l'Ontario visant à encourager l'emploi de réservistes soient louables (de telles lois existent déjà en Alberta, en Saskatchewan et au niveau fédéral), ils ne réussiront que si les cadres supérieurs et moyens des entreprises croient en la nécessité morale de maintenir une armée de réserve composée de citoyens-soldats, sinon le coût et l'administration supplémentaires liés à l'emploi de réservistes l'empêcheront.⁷ Une législation bien intentionnée visant à imposer des congés pour l'entraînement, le déploiement ou la guérison peut avoir pour conséquence involontaire d'empêcher d'emblée l'embauche de réservistes. À moins qu'une entreprise ne soit culturellement engagée à permettre à ses employés de servir leur pays, elle ne sacrifiera pas ses propres intérêts s'il lui faut protéger des emplois une fois qu'elle a embauché un réserviste. Comme on l'a dit pendant la Grande Dépression à propos des anciens combattants : « mieux vaut ne pas embaucher un héros que de devoir le licencier... »⁸ Une législation qui agit comme une « carotte », telle que des crédits d'impôt pour l'emploi de réservistes, compensant ainsi le coût de cet emploi, aurait probablement un effet plus positif que des « bâtons » qui imposent des congés sans compensation. Connaissant les

risques, un employeur peut choisir de les éviter complètement. Ironiquement, une telle législation « punit » les quelques entreprises qui sont prêtes à embaucher d'emblée des réservistes.

En raison des réalités pratiques, l'effort principal devrait consister à éduquer le public sur l'importance, pour son propre intérêt, de disposer de citoyens-soldats prêts à intervenir en cas de besoin, que ce soit pour renforcer la Force régulière (F rég) lors de déploiements à l'étranger ou pour apporter une aide au pouvoir civil à l'intérieur du pays afin de lutter contre les inondations, les incendies de forêt, les tempêtes de verglas ou pour maintenir la paix. En d'autres termes, les chefs d'entreprise et les collègues civils devraient comprendre la proposition de valeur au-delà de leur bilan immédiat et le service dans la Réserve devrait être à nouveau la chose socialement acceptable à faire. Pour atteindre cet objectif d'éducation, l'ensemble hétéroclite des unités de la Force de réserve, des affaires publiques et du recrutement de la F rég, du Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC), d'Anciens Combattants Canada, du Groupe de transition des Forces armées canadiennes (GT FAC), des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC), ainsi que des organismes caritatifs et sans but lucratif tels que Les Fleurons glorieux, La Compagnie Canada, Wounded Warriors Canada, Team Rubicon Canada, RESPECT et Treble Victor Group, pour n'en citer que quelques-uns, doivent coordonner leurs activités et veiller à ce que le message soit constant et professionnel. La tension entre les difficultés de maintien en poste propres à la F rég et la nécessité pour les réservistes de « classe A » (à temps partiel) de trouver un emploi civil doit être reconnue et réconciliée.

À une certaine époque, au Canada, la milice était dirigée par des chefs d'entreprise, de sorte que des personnes comme Alexander Galt ou Lord Strathcona pouvaient financer des régiments entiers et influencer la politique du gouvernement et l'opinion des civils; le service militaire faisait partie de la direction d'une entreprise. Ce n'est plus le cas, mais une résurgence s'impose. Les initiatives en faveur de l'emploi des réservistes ont besoin davantage que des bâtons législatifs ou des programmes en papier glacé, elles ont besoin d'une direction d'entreprise qui croit en l'importance des soldats citoyens et qui est prête à assumer le coût supplémentaire du maintien des réservistes sur la liste de paie pour le bien de son entreprise et de son pays.

Exemple n° 1 – L'espoir est éternel

Le scénario suivant n'est peut-être pas familier aux personnes chargées de gérer les programmes d'emploi des réservistes, bien que je l'aie observé à maintes reprises. Un chef de la direction, fraîchement rentré d'un CLFC, d'un ExécuTrek régimentaire, d'un dîner des Fleurons glorieux ou d'un bal de garnison, et rempli de vin, de patriotisme et d'une grande estime pour les personnes rencontrées lors de l'événement, envoie un message au directeur des ressources humaines (RH) ou de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) avec la directive que l'entreprise devrait

commencer à embaucher des vétérans et des réservistes.⁹ Ces types de directives se multiplient après des déploiements importants, comme en Afghanistan, où le soutien à l'armée est élevé, ou en période de faible chômage, lorsque les entreprises éprouvent des difficultés à recruter et que l'armée devient un bassin de talents jusqu'alors inexploité. Souvent, les chefs de direction transmettent les noms et les curriculum vitæ de personnes formidables qu'ils ont rencontrées lors de l'événement. Cela semble assez simple et les vétérans et les réservistes seront rapidement employés au moment où l'ordre du chef de la direction est exécuté. Cependant, le directeur des RH ou de RSE acquiescera souvent consciencieusement en direction nord-sud tout en pensant en direction est-ouest et en espérant que l'idée s'estompera si elle est ignorée suffisamment longtemps. Pourquoi? Un ordre n'est-il pas un ordre? Pas dans leur monde, où les idées des chefs de direction vont et viennent rapidement dans un contexte où les bénéfices trimestriels sont prioritaires.

La dure réalité des gestionnaires d'embauche

La dure réalité est que les responsables du recrutement doivent remplir des quotas et n'ont souvent pas le temps de rechercher des groupes spécifiques. De même, les gestionnaires d'embauche n'ont pas le temps de télécharger une description de poste à la fois sur Jobs.ca ni de comprendre les descriptions de postes militaires avec ou sans convertisseurs de postes et de compétences. Ils n'ont souvent pas le temps de participer à des salons de l'emploi virtuels ou en personne et font appel à des agences de chasseurs de têtes ou à des ressources Internet telles que Linked In ou Monster.¹⁰ D'après mon expérience, la dure réalité est que les gestionnaires d'embauche doivent mener une guerre d'attrition sans fin. Ils doivent pourvoir des postes et s'assurer que ces derniers demeurent pourvus et n'ont guère de temps à consacrer à des « projets favoris ». En outre, ils ne sont pas en mesure de modifier les pratiques opérationnelles d'une entreprise pour des candidats qui ont besoin d'un jeudi soir et d'une fin de semaine sur deux pour s'entraîner, ainsi que de deux à quatre semaines en été pour suivre des cours.

D'après mon expérience, les gestionnaires d'embauche peuvent être très bien intentionnés et enthousiastes, en particulier lorsqu'une entreprise dont le chef de la direction enthousiaste crée un programme d'embauche de militaires et y consacre des ressources. À l'inverse, les gestionnaires d'embauche peuvent faire de l'obstruction, être irrités par les exigences qui leur sont imposées et des caprices passagers du chef de la direction. Quoi qu'il en soit, la réalité est que pour mettre en œuvre un programme d'emploi des réservistes, ils doivent être du même côté et s'engager à assurer le succès du programme. Les programmes d'emploi de réservistes doivent permettre aux gestionnaires d'embauche de recruter facilement et les conditions du service

dans la réserve doivent accepter que le travail civil puisse empêcher une assiduité parfaite au sein de l'unité.

La responsabilité sociale des entreprises – pas ce que l'on croit

Les gestionnaires d'embauche ne sont toutefois pas les seuls bureaucrates d'entreprise qu'un programme d'emploi de réservistes doit convaincre. La réalité actuelle est que de nombreuses entreprises et institutions disposent désormais d'une forme de responsabilité sociale d'entreprise ou d'un appareil de diversité, d'inclusion et d'égalité qui s'est développé bien au-delà de la détermination des dons caritatifs d'une entreprise. Il peut s'agir de relations publiques, de type « poudre aux yeux » ou de services sérieux. Ces postes peuvent aller d'une personne aux RH à des cadres supérieurs, avec des services entiers et des compétences dans toutes les activités imaginables de l'entreprise (ce qui ne fait qu'ennuyer davantage les gestionnaires d'embauche qui sont aux abois). Ayant participé à la mise en place de ces programmes ou à l'ajout d'un programme pour les vétérans et les réservistes aux programmes existants, j'ai observé que, malheureusement, étant donné que bon nombre de ces services se concentrent sur des concepts particuliers de diversité en matière d'embauche (p. ex. le genre, les personnes de couleur ou les Autochtones) et le niveau d'études de ceux qui recherchent ces rôles (généralement des défenseurs de ces mêmes groupes), les gestionnaires de la RSE ne considèrent souvent pas les vétérans et les réservistes comme un groupe méritant une considération ou un accommodement particulier. Cette aversion est exacerbée par la démographie de la Réserve qui, bien que beaucoup plus diversifiée que par le passé, reste, dans une large mesure, blanche et masculine et, par conséquent, non seulement en dehors de nombreux mandats de RSE, mais aussi la cible même de ces programmes. Bien qu'il soit peu probable que cela soit admis publiquement, j'ai participé à des discussions dans certaines banques et sociétés de services professionnels où certaines catégories d'emploi sont fermées aux candidats masculins en raison de la nécessité d'« atteindre leur objectif en matière d'embauche de membres des minorités ».

Inversement, et ironiquement, l'existence de services de RSE ou de diversité n'aidera probablement pas les réservistes qui ont adopté les nouvelles normes de tenue et de conduite des FAC ou des pratiques vestimentaires et d'identification plus progressistes. Bien qu'il soit très peu probable que cela soit explicitement mentionné en raison de préoccupations relatives aux droits de la personne, les cheveux colorés, les tatouages importants et l'activisme social sont généralement mal vus dans de nombreuses entreprises, qu'il s'agisse de Bay Street ou de Fort MacMurray. Même les barbes doivent être taillées. Comme indiqué ci-dessous, le recrutement comporte une grande part de subjectivité et la perception de ce qui est acceptable et de ce qui est « grossier » varie d'une entreprise à l'autre et même d'un gestionnaire d'embauche à un gestionnaire

des opérations. L'expression « diversité et inclusion » ne correspond souvent pas à « diversité et inclusion » dans son ensemble, mais vise seulement des groupes spécifiques en quête d'équité. Inversement, le programme de diversité et d'inclusion peut n'être qu'une façade pour cocher des cases et ne pas être mis en œuvre dans la pratique. Dans le monde des affaires, le profit est la principale motivation et une législation intrusive est souvent considérée non pas comme une chose à laquelle il faut adhérer, mais comme une chose qu'il faut gérer. En bref, l'armée doit suivre les tendances des entreprises, et non les devancer, si elle veut que les programmes d'emploi des réservistes soient couronnés de succès.¹¹

Exemple n° 2 « Ne sont-ils pas un peu grossiers? »

À mon arrivée dans une multinationale minière pour mettre en place un programme d'embauche de vétérans et de réservistes à la demande du chef de la direction, certaines personnes des RH n'ont pas hésité à exprimer leurs opinions négatives sur l'idée d'embaucher des vétérans et des réservistes. Un cadre supérieur a demandé : « ne sont-ils pas un peu grossiers? ». Pensez à cela un instant : il s'agit de cadres supérieurs des RH dans une société minière et leurs emplois précédents étaient également dans des sociétés minières, mais ils craignaient que les vétérans et les réservistes soient « un peu grossiers ». Voyons maintenant ce que font exactement les sociétés minières. Dans de nombreux cas, les sociétés minières se rendent dans des pays du tiers-monde, où elles doivent obtenir un permis social d'exploitation, ce qui nécessite des négociations avec les gouvernements nationaux, étatiques et locaux. Elles doivent explorer des montagnes, des déserts ou des forêts pluviales isolés et doivent souvent assurer leur alimentation et leur approvisionnement en raison du manque d'infrastructures existantes. Elles doivent parfois faire face à des populations hostiles comme des t des seigneurs de la guerre en Afghanistan, des juntes militaires en Afrique, en Asie ou en Amérique du Sud, ou simplement des populations locales réticentes à l'égard des étrangers ou désireuses de les exploiter. Si des gisements de minéraux sont découverts en quantités commercialement viables, la société doit à nouveau négocier avec le gouvernement hôte, ce qui donne souvent lieu à des ententes complexes de partenariat et de redevances. La société doit ensuite transporter tout le matériel dont elle aura besoin par bateau ou par avion, puis par camion jusqu'à l'endroit éloigné. Il s'agit de l'équivalent logistique commercial d'un déploiement militaire (essentiellement sans opposition). Les sociétés devront prendre tout ce dont elles ont besoin, des cuisiniers aux médecins en passant par les mécaniciens, construire un camp et faire face aux bandits, aux prostituées, au VIH et à la corruption. Elles devront alors recruter de la main-d'œuvre au sein des collectivités locales, à la fois par souci de diplomatie et par simple besoin de travailleurs. Elles devront ensuite former ces travailleurs aux compétences nécessaires, notamment en

apprenant à des personnes qui n'ont jamais conduit et ne parlent pas anglais à conduire de gigantesques camions de transport, à manipuler des explosifs et à prévenir la contamination de l'eau. Dans certains cas, les sociétés devront construire des écoles locales et fournir des installations médicales. Ensuite, et seulement ensuite, par tous les temps et dans toutes les conditions, et après de longues heures de travail, elles peuvent commencer à faire sauter des choses à coup d'explosifs. Les entreprises devront ensuite utiliser des équipements lourds pour extraire le minerai, le raffiner à l'aide de produits chimiques hautement toxiques, puis le ramener au port tout en évitant les pots-de-vin, le chaos et la corruption. Pensez à cela un instant : quel autre groupe de personnes fait ce genre de choses? Il faut alors reconsidérer la préoccupation des gestionnaires de RH qui craignent que les vétérans et les réservistes ne soient « un peu grossiers ». Considérons maintenant que certaines sociétés minières doivent disposer de leur propre armée privée dans certains pays ou doivent « louer » de la sécurité auprès de l'armée locale.

Les programmes d'emploi des réservistes doivent comprendre leur public cible

L'exemple ci-dessus met clairement en évidence un obstacle supplémentaire aux programmes d'emploi des réservistes. Outre le fait que les RH n'ont généralement aucune connaissance militaire, pire encore, de nombreux employés des RH n'ont que très peu d'expérience opérationnelle dans leur propre société. Cela peut s'expliquer par le fait que les RH sont devenues une profession à part entière plutôt qu'une fonction des opérations ou d'un service des salaires et des avantages sociaux. En conséquence, les gestionnaires du recrutement peuvent avoir peu ou pas d'expérience du travail réel eux-mêmes, visiter rarement la « première ligne » et donc souffrir d'un biais de perception, ce qui explique pourquoi les gestionnaires des RH d'une société minière ne voulaient pas de « personnes grossières » jusqu'à ce que leur propre activité leur soit expliquée.

Bien que le travail à distance par navette dans l'industrie extractive soit difficile pour les réservistes actifs, mais mieux adapté aux vétérans en raison de la nécessité d'être loin de chez soi pendant des semaines, voire des mois, la société minière mentionnée ci-dessus a pu embaucher des réservistes dans certaines opérations, où les centres urbains et les unités de réserve se trouvaient à proximité.¹² Plus important encore, des centaines de vétérans et de réservistes ont été embauchés en luttant activement contre la proposition de valeur au sein de la société. Les gestionnaires des opérations qui connaissaient les compétences des vétérans et des réservistes contournaient souvent les RH pour recruter directement à partir du programme des vétérans et des réservistes. Les vétérans et les réservistes existants ont été identifiés et, lorsque cela s'avérait nécessaire, ils ont été promus à des postes de direction, en exploitant des compétences qui n'avaient pas été cernées auparavant. L'une de ces compétences est l'entraînement. Les militaires suivent

constamment un entraînement et améliorent continuellement leurs compétences, l'enseignement faisant partie du travail d'un militaire dès le niveau de sous-officier subalterne. Les vétérans et les réservistes qui possédaient ce type d'expérience ont été recrutés pour prendre en charge des programmes d'entraînement internes (qui étaient auparavant confiés à des consultants), ce qui a permis à l'entreprise de réaliser des économies considérables tout en bénéficiant d'une connaissance directe et d'une crédibilité accrues. Un autre ensemble de compétences qui a été cerné est que les mécaniciens de la marine américaine sont les meilleurs au monde pour travailler sur le moteur diesel Cummins qui propulse les camions de transport gigantesques utilisés dans les mines à ciel ouvert, car ce moteur a d'abord été conçu spécifiquement pour la marine américaine. Ce fait avait été ignoré de tous jusqu'à ce que la bonne question soit posée au mécanicien offrant le meilleur rendement dans une mine du Nevada : « comment êtes-vous devenu si bon? », ce à quoi il a répondu : « dans la marine, j'ai travaillé toute ma vie sur ces moteurs ». De même, l'United States Marine Corps et l'United States Navy comptent un nombre important d'hispanophones, ce qui devient une compétence essentielle lors de l'exploitation de mines en Amérique centrale et en Amérique du Sud, mais n'est pas une compétence que l'on retrouve dans la démographie minière « normale ». L'une des « compétences » surestimées est le « leadership ». L'armée le développe, mais le surestime dans un monde de l'entreprise qui ne croit pas que l'armée ait le monopole du leadership. Les programmes destinés aux vétérans et aux réservistes doivent offrir plus que du « leadership ». Outre l'utilisation de ces compétences individuelles à valeur ajoutée, l'entreprise susmentionnée a également pu tirer parti des programmes américains à l'intention des militaires, notamment des incitations fiscales qui, contrairement à la législation imposant des congés, récompensent une entreprise pour avoir fait quelque chose de socialement bénéfique. En résumé, l'emploi de vétérans et de réservistes est devenu une décision commerciale intelligente et pas nécessairement un acte philanthropique. La leçon tirée de ces exemples est que, pour réussir, les programmes destinés aux vétérans et aux réservistes doivent être mis en œuvre par des personnes qui connaissent l'armée, qui connaissent les entreprises avec lesquelles elles travaillent et qui sont en mesure de présenter une proposition de valeur tangible.

Outre tous les points susmentionnés, le programme décrit ici a été couronné de succès parce que le chef de l'exploitation en a fait une priorité et s'en est fait le champion attitré. Cependant, après que le chef de l'exploitation soit passé à une nouvelle possibilité et qu'un cadre minier traditionnel ait pris la relève, et après que le responsable soit passé à autre chose, on a laissé le programme disparaître lentement, la société revenant à ses habitudes et à ses préjugés antérieurs, malgré tous les gains d'efficacité qu'elle avait permis de réaliser. La culture est vraiment reine¹³.

Exemple n° 3 - L'obtention de l'emploi n'est qu'une partie de la bataille

Une fois qu'il a franchi le gestionnaire d'embauche et le gestionnaire de la RSE, le programme d'emploi des réservistes doit encore séduire les gestionnaires des opérations qui décident qui travaille quand, où, pendant combien de temps et comment. La dure réalité est que certains gestionnaires des opérations, en fonction de l'entreprise, ne veulent pas embaucher quelqu'un qui doit prendre des congés certains jours ou certains soirs. Cela rend leur tâche de planification plus difficile. La situation est encore pire si l'entreprise est soumise à une convention collective qui exige que les heures soient attribuées en fonction de l'ancienneté. Ces conventions collectives peuvent empêcher un gestionnaire des opérations d'accorder un soir ou une fin de semaine de congé spécifique, même s'il le souhaite. De même, les semaines de vacances peuvent être réclamées sur la base de l'ancienneté sans tenir compte du fait qu'un réserviste a besoin d'une période spécifique de deux semaines pour suivre un cours de formation. Ce scénario est courant dans les entreprises de sécurité, les banques et les commerces de détail avec lesquels j'ai travaillé.

La question des vacances devient encore plus pertinente si l'on considère la fâcheuse habitude de déplacer les dates des cours de la Force de réserve à la dernière minute. De nombreuses entreprises demandent à leurs employés de choisir leurs vacances en début d'année et, une fois qu'elles sont fixées, elles ne peuvent pas être modifiées ou ne peuvent pas l'être facilement. Cela peut sembler anodin à Gagetown, Meaford ou Wainwright de décaler un cours d'une semaine ou deux, mais c'est ruineux dans le monde de l'entreprise.

Jusqu'à présent, le présent article s'est concentré sur les réalités pratiques des entreprises qui souhaitent maximiser l'efficacité de leurs ETP. Ils veulent un corps entier et non une partie celui-ci. À l'inverse, dans une dure réalité différente, les gestionnaires des opérations de certaines entreprises cherchent à éviter de payer des prestations en gardant les employés en dessous d'un certain nombre d'heures afin qu'ils restent des employés à temps partiel et non à temps plein. Les salariés à temps partiel sont souvent privés de prestations de retraite et de soins de santé et leurs droits aux indemnités de départ et de licenciement sont considérablement réduits. C'est pourquoi certaines entreprises ne recrutent délibérément pas de travailleurs à temps plein, mais répartissent le travail entre plusieurs travailleurs à temps partiel ou de passage. En plus de priver un employé de gagner sa vie avec un seul emploi, un autre effet secondaire de cet aspect de l'économie à la demande est que les entreprises ne construisent souvent pas d'horaires à temps plein, mais plutôt des horaires qui varient d'une semaine à l'autre.¹⁴ Les grands détaillants, les caissiers de banque et les entreprises de sécurité en sont des exemples. Cette pratique est insidieuse d'un point de vue social élargi, mais elle a un impact particulier sur les

programmes d'emploi des réservistes. Il est difficile de garantir à un réserviste des congés réguliers ainsi que des horaires de travail stables, car cela prive le gestionnaire des opérations de toute flexibilité et de toute option. Dans de nombreux cas, les gestionnaires des opérations préféreraient simplement embaucher leurs meilleurs travailleurs à temps plein avec un horaire régulier, mais les services comptables ou les exigences contractuelles ne leur permettent pas de le faire, ce qui peut expliquer pourquoi il est souvent si difficile de trouver un vendeur dans certains points de vente et pourquoi les détaillants se plaignent constamment de ne pas avoir assez d'employés. En tout état de cause, ces structures font qu'il est très difficile pour un réserviste de gagner sa vie tout en s'engageant à participer régulièrement à la Réserve; il ne sait tout simplement pas s'il devra travailler le jeudi soir jusqu'à ce que son horaire de travail soit affiché le lundi matin.

Résumé de l'environnement de l'emploi

Ces exemples illustrent le chemin qu'un programme d'emploi des réservistes et les réservistes doivent parcourir pour obtenir un emploi, et ils doivent en avoir un. Il est essentiel de se rappeler, et on l'oublie parfois dans des centres comme Ottawa où il y a beaucoup de réservistes de classe B (à temps plein), que les réservistes de classe A ont besoin d'un « emploi de jour » dans le civil pour subvenir à leurs besoins. Les réservistes de classe A de Moncton, Thunder Bay, Calgary ou Vancouver ne progressent généralement pas d'un contrat de classe B à l'autre et ne bénéficient pas d'un emploi stable dans la fonction publique, qui tient compte des obligations des réservistes. Ils doivent travailler et leur emploi civil doit offrir la majeure partie de leur revenu. Toutefois, comme le montre l'exemple d'horaire irrégulier ci-dessus, l'époque où l'on travaillait toute sa vie « aux moteurs » est en train de disparaître ou a disparu. L'économie à la demande est apparue dans le sillage des entreprises qui se sont débarrassées des avantages sociaux et des régimes de retraite du passé et qui cherchent à réorganiser les horaires pour ne déployer que le nombre minimum d'employés nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Cette situation est différente de celle des emplois de la fonction publique, de la police et des pompiers, ainsi que de l'éducation, où les horaires réguliers, le salaire et les avantages sociaux sont la norme. Les horaires irréguliers peuvent convenir aux élèves du secondaire, aux collégiens et aux étudiants universitaires qui ne cherchent au départ qu'un emploi à temps partiel, mais dans ce cas, l'entraînement estival est souvent leur « emploi à temps partiel ». La Force de réserve consacre beaucoup de temps et d'argent à l'entraînement des jeunes officiers et sous-officiers, mais elle les perd une fois que l'école est terminée et que la dure réalité de l'environnement de travail civil s'installe.

Ce n'était pas toujours comme ça

Les défis de l'emploi des réservistes n'ont pas toujours été aussi redoutables et il convient de noter qu'il existe encore d'excellentes entreprises et d'excellents chefs d'entreprise qui ont permis à des réservistes de servir et même d'atteindre un rang élevé, mais la clé dans la plupart de ces cas est la croyance du chef d'entreprise dans l'importance du service. Bien que l'on s'en souvienne peu aujourd'hui, le service dans la Réserve était à une époque une activité courante et socialement acceptable. Par exemple, avant la Seconde Guerre mondiale, Bert Hoffmeister était un gestionnaire chez H. R. MacMillan Export Company tout en étant officier dans les Seaforth Highlanders.¹⁵ Il est ensuite devenu commandant de division en tant que major-général avant de devenir, après la guerre, président de MacMillan Bloedel. Le major-général Bruce Matthews était non seulement commandant de division pendant la Seconde Guerre mondiale, mais aussi courtier en valeurs mobilières, président d'Argus Corporation et administrateur de nombreuses sociétés.¹⁶ Le général Howard Graham était un avocat qui a servi dans le Hastings & Prince Edward Regiment et l'a ensuite commandé.¹⁷ Bien avant de devenir juge en chef de la Cour suprême et interprète principal de la Charte des droits et libertés, Brian Dickson a servi dans la milice alors qu'il était avocat chez Aikens, MacAulay.¹⁸ Sir Richard Turner, lorsqu'il n'était pas décoré de la Croix de Victoria en Afrique du Sud ou victime d'attaques au gaz à Ypres, dirigeait l'empire familial des produits alimentaires en gros de la ville de Québec.¹⁹ Issu des rues de la ville de Québec, Sir David Watson est devenu le propriétaire du Quebec Chronicle tout en servant dans la milice et en commandant éventuellement la 4^e Division du Canada.²⁰ Citant d'autres exemples en plus de ces officiers de milice notables, J.L. Granatstein, dans *The Weight of Command* donne un aperçu de la valeur et des possibilités des soldats citoyens à travers de brèves observations de ses sujets en tant que « cadres supérieurs », « courtiers », « propriétaires de laiteries », « confituriers », « président de Brascan », « partenaires juridiques puissants » ou « juges » accomplis, sans oublier les agriculteurs, les enseignants, les fonctionnaires et les propriétaires de magasins qui ont réussi.²¹ Pendant une grande partie du XX^e siècle, des officiers de milice influents comme eux ont pu non seulement maintenir le service en vie grâce à leur propre richesse, mais aussi influencer leurs pairs dans les entreprises canadiennes.

Il existe encore aujourd'hui des exemples où des officiers supérieurs de la Réserve occupent également des postes de direction dans l'industrie, mais ils sont moins fréquents. Ces personnes doivent devenir les visages de campagnes intentionnelles visant à convaincre les entreprises canadiennes de l'intérêt d'employer des réservistes. Des engagements actifs comme la Compagnie Batoche, la Compagnie Canada et Treble Victor Group,, ainsi que le CLFC, ont permis de mieux faire connaître le service dans la Réserve, mais il reste encore beaucoup à faire.

L'Armée canadienne devrait gagner les cœurs et les esprits des Canadiens par le biais d'une mobilisation et d'une éducation réfléchies. Le CLFC, le GT FAC et le SBMFC doivent travailler ensemble pour maximiser les ressources et minimiser la confusion. Par exemple, l'argument selon lequel l'armée produit des personnes bien organisées dans le but d'attirer et de recruter des réservistes n'est pas très convaincant lorsque des chefs d'entreprise reçoivent cinq invitations par courriel de cinq bureaux différents cinq jours avant le départ le même jour à bord du NCSM Toronto. L'impression qui s'en dégage est qu'au sein des FAC, la main gauche ignore ce que fait la main droite, et qu'aucune des deux mains n'a la moindre idée des cycles de planification du secteur privé. Pour être clair, il est très peu probable qu'un vice-président des RH soit disponible avec un préavis de cinq jours. La présentation d'un vice-président de banque qui est également commandant de régiment dans la Réserve ne manque jamais d'impressionner un public du secteur privé. La stratégie d'emploi des réservistes ne se limite pas à la participation à un tournoi de golf ou à un gala, ni à la mise en ligne d'un nouveau site Web. L'emploi de réservistes dans le secteur privé nécessite un changement culturel durable. Les champions de la Réserve doivent être intégrés dans l'entreprise canadienne à plusieurs niveaux. La connaissance des avantages du service dans la Réserve devrait être plus largement répandue, car elle est aujourd'hui fragile et dépendante d'un petit nombre et lorsque ces champions d'entreprise partent, les programmes s'estompent souvent. Le soutien à la Réserve ne doit pas se limiter à un champion ou une relation; la croyance dans le militarisme civique qui faisait autrefois partie des sociétés démocratiques occidentales, c.-à-d. que chaque citoyen peut avoir besoin d'être un soldat, doit être omniprésente, tout en gardant à l'esprit que les entreprises doivent toujours obtenir une valeur du réserviste, ce qui signifie qu'il ne s'agit pas de charité.

Conclusion

Les concepteurs des programmes d'emploi des réservistes doivent se poser la question suivante : « Iriez-vous en Afghanistan sans interprète ni guide? ». Non, alors pourquoi pensez-vous que vous pouvez aller à Bay Street sans en avoir un? Pour de nombreuses personnes au sein des bureaucraties gouvernementales, les entreprises canadiennes constituent une entité inconnue avec des règles, des motivations et des priorités différentes, dont certaines ne sont discutées qu'à huis clos. Les obstacles systémiques et culturels à la mise en œuvre réussie des programmes d'emploi des réservistes sont complexes, en particulier parce que les réservistes doivent être en mesure de concilier deux carrières tout en faisant face à des obstacles importants pour obtenir un emploi et le conserver. Ces obstacles sont notamment liés aux FAC et au comportement organisationnel des entreprises modernes. Les obstacles vont d'une mauvaise perception des militaires dans la culture civile à des horaires de travail rigides, en passant par les cloisonnements institutionnels

au sein du gouvernement, les préjugés au sein des services de RH et de RSE, l'économie à la demande, l'effet des emplois d'été pour étudiants, les cycles d'entraînement et de cours de la Réserve irréguliers et souvent changeants, les obligations de la Réserve dépassant un soir par semaine et une fin de semaine par mois, les demandes concurrentes de la part de la famille, les disparités salariales dans les centres urbains, les perceptions de droit, l'érosion de la main-d'œuvre industrielle et les blessures physiques et mentales. L'impossibilité de trouver un emploi civil stable nuit au recrutement et au maintien en poste des réservistes de classe A.

L'élimination de ces obstacles nécessite une mobilisation civile constante, par opposition à des efforts sporadiques de relations publiques. La coordination entre la F rés et de la F rég est nécessaire, la Réserve ouvrant le marche, car sa présence quotidienne au sein de la collectivité est essentielle. La fierté nationale et la croyance dans le devoir civique du service militaire doivent devenir une pierre angulaire de la culture et les FAC ne peuvent pas compter sur les gouvernements pour le faire à leur place. Lorsque les gouvernements veulent aider, ils doivent s'efforcer de motiver les entreprises en leur offrant des « carottes » comme des allègements fiscaux pour les entreprises qui emploient des réservistes, plutôt que des « bâtons » sous la forme de pénalités pour ne pas réembaucher un réserviste. La rémunération des réservistes lors d'opérations nationales prolongées ou de déploiements à l'étranger doit remplacer le revenu qu'ils ont perdu dans leur emploi de jour par une augmentation de salaire ou une réduction d'impôts, sinon le coût du service pour les familles individuelles dépassera les avantages; oui, le service est une vocation, mais parfois le prix de la perte de revenu est trop cher payé. En outre, le système d'entraînement des Forces canadiennes devrait accepter que les cours de formation des réservistes ne puissent pas être déplacés une fois programmés, car les réservistes ne peuvent pas modifier leurs vacances fixées.

Il est essentiel que les programmes d'emploi des réservistes soient intentionnels; vous vendez un produit, alors qu'est-ce que l'employeur y gagne? Les personnes qui travaillent sur ces programmes doivent connaître les compétences des réservistes, mais aussi les besoins des entreprises qui cherchent à les embaucher. Ne comptez pas sur le fait que les gestionnaires d'embauche ou les services de RSE le savent ou sont prêts à l'apprendre. La Réserve doit tirer parti de ses gens qui réussissent, car ils sont les meilleurs exemples de leur meilleur produit : le capital humain. Ces programmes doivent tirer parti des connaissances des réservistes qui ont une grande expérience du secteur privé; ils comprennent ce monde d'une manière différente de celle des bureaucrates, de la F rég et des réservistes de classe B. La Réserve doit donner à ses employés les moyens d'être des champions de l'entreprise et les colonels honoraires devraient faire de l'emploi leur mission prioritaire. Cela signifie que les nominations honorifiques doivent mettre l'accent sur l'influence de l'entreprise avant tout autre facteur. Les programmes

d'emploi des réservistes doivent connaître le rythme de vie des entreprises, comme les cycles de financement de la RSE et le travail saisonnier (p. ex. les budgets sont généralement finalisés avant la fin de l'année pour l'année suivante et les industries forestière et halieutique sont saisonnières). Les programmes d'emploi des réservistes doivent se rendre compte qu'ils sont en concurrence avec les organismes caritatifs et que, dans certains

cas, la surexposition des organismes caritatifs pour la santé mentale nuit en fait à l'emploi des réservistes. « Ne souffrent-ils pas tous d'un TSPT? » n'est pas une légende urbaine. À cette fin, tous les organismes des FAC et les ONG qui les soutiennent doivent déconflitualiser leurs messages. En résumé, les programmes d'emploi des réservistes sont des insurrections et doivent être planifiés et mis en œuvre comme telles.

Notes

- 1 *Jusqu'au bout du rêve*, Universal Pictures (1989), basé sur l'ouvrage *Shoeless Joe* de W.P. Kinsella, Boston, Houghton Mifflin (1982).
- 2 Pour plus de renseignements sur les défis de l'emploi militaire, veuillez consulter le rapport du Conseil sur la transition des vétérans de 2017. De nombreuses observations sont encore valables aujourd'hui. https://truepatriotlove.com/content/uploads/2017/04/TPL_VTAC-Report-2017.pdf
- 3 Comme nous le verrons plus loin, il existe des exceptions autres que la fonction publique centrale (qui devrait également s'efforcer d'être efficace, mais il s'agit là d'une discussion à part entière). Les services d'incendie et de police sont particulièrement favorables à l'emploi des réservistes, à la fois en raison de l'enrichissement mutuel des compétences et de l'impact moindre sur leurs propres horaires. Les entreprises du secteur de la défense ont également intérêt à soutenir l'emploi des réservistes et à bénéficier de leurs connaissances et de leurs contacts lorsqu'elles répondent à des appels d'offres pour des contrats de défense. Les enseignants et les étudiants ont des horaires prévisibles qui leur garantissent des fins de semaine et des étés libres pour faciliter l'entraînement. Cependant, ces emplois contrastent avec ceux de l'industrie lourde, où le travail se fait souvent la nuit et la fin de semaine, avec des jours de congé irréguliers.
- 4 Notez également que l'allocation pour perte de revenu est plafonnée à un certain équivalent de grade et ne remplace pas la perte de salaire réelle d'un membre des FAC qui est blessé. Pensez à la perte de revenus d'un sergent de police ou d'un vice-président de banque s'il est blessé au cours d'un déploiement alors qu'il a le grade de soldat.
- 5 Le présent article utilise l'expression « trouble de stress post-traumatique (TSPT) » plutôt que celui de « traumatisme lié au stress opérationnel (TSO) », car le TSPT reste d'actualité dans le discours civil. L'expression « perdre les pédales » fait référence à un employé qui s'en prend violemment à d'autres employés.
- 6 Il ne s'agit pas de minimiser l'importance de ces enjeux, mais d'avertir qu'ils peuvent être exagérés du point de vue des entreprises. Si le TSPT peut intéresser les chercheurs et permettre aux organismes caritatifs de collecter des fonds, son incidence réelle est moindre que ce que les chercheurs, les organismes caritatifs et les médias laissent entendre. Il s'agit d'un cercle vicieux, car la perception de l'employeur est alors faussée, ce qui entraîne un manque d'emploi qui peut avoir des effets négatifs sur les membres ou les vétérans qui ne trouvent pas d'emploi, y compris l'exacerbation des maladies mentales. De même, l'accent mis sur le harcèlement et les poursuites infructueuses très médiatisées jette une lumière négative sur le service lui-même; les employeurs ne licencieraient pas des cadres sans preuves suffisantes d'actes répréhensibles et, dans le même temps, ils ne veulent pas introduire ce type de problèmes dans leurs entreprises. L'armée doit régler rapidement ces enjeux afin qu'ils ne constituent plus le récit principal à l'égard du service militaire.
- 7 Communiqué de presse, Province de l'Ontario, <https://news.ontario.ca/fr/release/1002838/ontario-cree-un-conge-avec-protection-de-lemploi-pour-les-reservistes-blesses>.
- 8 MORTON, Desmond et Glenn Wright, « Winning the Second Battle: Canadian Veterans Return to Civilian Life, 1915-1930 », Toronto, University of Toronto Press (1987), p. 214.
- 9 Les Exécutreks sont des activités parrainées par les FAC, le CLFC ou les régiments au cours desquelles des cadres sont amenés à une installation militaire pour participer à des activités d'entraînement militaire afin de les familiariser avec les troupes et ce qu'elles font. Il peut s'agir d'activités de base ou d'activités très élaborées, y compris des soupers de mess. Consultez : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/force-reserve-canada/soutenir-reservistes.html>, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/programmes/executrek.html>;
- 10 Jusqu'à récemment, les salons de l'emploi militaires et le Service de préparation à une seconde carrière en ligne étaient souvent organisés au petit bonheur la chance, sans coordination suffisante avec le secteur privé. En réalité, peu d'entreprises ont des recruteurs militaires attirés et celles qui n'en comptent généralement qu'un seul, celui-ci est souvent dans l'impossibilité d'être présent ou ne peut pas l'être au pied levé. C'est notamment le cas lorsque cinq événements ont lieu le même jour dans cinq villes différentes de l'Ontario. Les salons de l'emploi virtuels ont largement remédié à ce problème, mais les événements en personne doivent être coordonnés et organisés de manière que le secteur privé puisse y participer.
- 11 Le décalage entre les programmes gouvernementaux et la réalité des entreprises est un domaine de recherche qui nécessite une étude plus approfondie. Dans le contexte militaire, Kori Schake et Jim Mattis (éd.), « Warriors & Citizens: American Views of Our Military », Stanford, Hoover Institution Press (2016) examine la déconnexion entre certains gouvernements et l'opinion publique.
- 12 La méthode du travail par navette est une pratique courante dans les industries minières, pétrolières et gazières lorsque les activités d'exploitation de ressources se trouvent dans des lieux isolés. Les employés travaillent en rotation : ils arrivent au site, travaillent pendant des semaines ou des mois en vivant dans des camps, puis repartent pour prendre un congé et reviennent ensuite.
- 13 Une expérience similaire s'est produite dans une autre entreprise. Un sous-officier REME de la Réserve avait convaincu la direction d'adopter un carnet d'entretien numérique pour certains équipements (comme les galets de roulement d'un Leopard ou d'un véhicule blindé de transport de troupes). Cette initiative a permis à l'entreprise d'économiser des millions de dollars en entretien et en remplacement des galets. Toutefois, lorsque le chef de la direction, qui était membre du CLFC, est parti, son remplaçant s'est montré méprisant à l'égard des militaires et du programme des vétérans et des réservistes. Bien qu'ayant produit des avantages démontrables, l'initiative a été interrompue.
- 14 <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-gig-economy> (août 2023).
- 15 DELANEY, Douglas E. « The Soldiers' General: Bert Hoffmeister at War », Vancouver, UBC Press (2005), pp. 13 à 17.
- 16 GRANATSTEIN, J. L. « The Generals; The Canadian Army's Senior Commanders in the Second World War », Calgary, University of Calgary Press (2005), pp. 188 à 189.
- 17 GRAHAM, Howard (lieutenant-général). « Citizen and Soldier: The Memoirs of Lieutenant-General Howard Graham », Toronto, McClelland and Stewart (1987), pp. 72, 76 et 84.
- 18 SHARPE, Robert (juge) et Kent Roach. « Brian Dickson: A Judge's Journey », Toronto, University of Toronto Press/Osgoode Society for Canadian Legal History (2003), pp. 65 à 79.
- 19 STEWART, William F. *The Embattled General; Sir Richard Turner and the First World War*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press (2015).
- 20 WAGNER, G.F. (éd.). « Dave, we hardly knew you; The Life, Letters and War Diaries of Sir David Watson, Volume 1 1914-1916 », Bolton (Ontario), auto-Imprimé par Amazon (2019). Consultez aussi : BRENNAN, Patrick. « Major-General David Watson: A Critical Appraisal of Canadian Generalship in the Great War », dans Andrew B. Godefroy (éd.), *Great War Commands: Historical Perspectives on Canadian Leadership, 1914-1918*, Kingston, Presses de l'Académie canadienne de la Défense (2010). JACKSON, Geoffrey (éd.). « The War Diaries of General David Watson », Waterloo, Wilfrid Laurier University Press (2021).
- 21 GRANATSTEIN J.L. « The Weight of Command: Voices of Canada's Second World War Generals and Those Who Knew Them », Vancouver, UBC Press, (2016), pp. 25, 55, 103, 118, 119, 131, 135, 155, 156, 161, 200, 226 et 250.



La lieutenant-générale Christine Whitecross, commandante de l'Équipe d'intervention stratégique sur l'inconduite sexuelle des Forces armées canadiennes, discute de l'inconduite sexuelle avec des militaires de BFC Halifax au Fleet Club Atlantic, à Halifax (Nouvelle-Écosse) le 10 juin 2015.

Matelot-chef Ronnie Kinnie

« Ça me donne envie de partir » : attitudes envers la violence sexiste et sexuelle dans la Réserve de l'Armée canadienne

BIBI IMRE-MILLEI ET STÉFANIE VON HLATKY

Bibi Imre-Millei (elle) est doctorante en sciences politiques à l'Université de Lund en Suède. Elle a effectué des recherches sur la diversité dans l'armée, les femmes, la paix et la sécurité au Centre for International and Defence Policy de l'Université Queen's et au Trauma and Recovery Lab de l'Université McMaster.

Stéphanie von Hlatky est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur le genre, la sécurité et les forces armées, professeure d'études politiques à l'Université Queen's, membre du Centre for International and Defence Policy (CIDP) et co-directrice du Réseau canadien sur la défense et la sécurité. Elle est la fondatrice de Women in International Security Canada et colonel honoraire du Princess of Wales' Own Regiment. Elle a reçu des subventions et des prix de l'OTAN, du ministère de la Défense nationale du Canada, du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, de la Sécurité publique, du ministère de la Recherche et de l'Innovation du gouvernement de l'Ontario et de Fulbright Canada.

Au début du mois de décembre 2023, Statistique Canada a publié son enquête intitulée *Les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes, 2022*.¹ Sans surprise, les résultats de l'enquête montrent que la violence sexuelle et la manière dont les FAC réagissent au harcèlement et aux agressions requièrent une attention soutenue. La date de l'enquête a coïncidé avec les études décrites dans cet article, puisqu'elle a été publiée entre octobre 2022 et janvier 2023. Les résultats de l'enquête,² qui montrent une augmentation des différents types de violence

sexuelle, permettent de tirer deux conclusions interdépendantes : la première est que les FAC sont devenues plus ouvertes lorsqu'il s'agit de discuter de la violence sexuelle et la seconde est que les FAC ont continué à échouer dans la prévention de la violence sexuelle. Cela correspond en grande partie aux résultats de notre étude.

En 2021 et 2022, nous avons mené 79 entrevues avec des membres à temps plein et à temps partiel de la Première réserve de l'Armée (P rés) en Ontario, en mettant l'accent sur le

recrutement, le maintien en poste et l'inconduite sexuelle.³ Cet article présente les résultats de cette étude en mettant l'accent sur les attitudes des réservistes à l'égard de l'inconduite sexuelle. Après une analyse thématique qualitative des données des entrevues, nous avons découvert trois thèmes quant à la façon dont les réservistes discutent de la violence sexuelle. Premièrement, la manière dont les participants ont abordé la question du genre était très spécifique, l'inconduite sexuelle étant systématiquement considérée comme un enjeu féminin (par les hommes en particulier), mais sans lien avec les défis permanents que représentent le recrutement et le maintien en poste des femmes. Deuxièmement, lorsque nous avons demandé aux participants de réfléchir aux raisons de l'inconduite sexuelle, cela a donné lieu à des récits de blâme dans lesquels les participants ont souvent attribué l'inconduite sexuelle à un manque d'éducation et à un fossé générationnel. Troisièmement, un faible niveau de sensibilisation et une certaine confusion ont été observés en ce qui concerne les procédures et les politiques existantes visant à prévenir et à lutter contre l'inconduite sexuelle. Ce dernier point reflète probablement l'époque à laquelle nous avons mené les entrevues, une période de réforme stratégique au cours de laquelle nos participants ont assisté à la transition entre les mesures mises en œuvre en 2014 et 2015, telles que l'opération HONOUR,⁴ et d'autres initiatives qui suscitent des discussions sur la conduite éthique, telles que les Conversations ouvertes de la Défense sur l'éthique (CODE) et la mise en place du bureau du Chef - Conduite professionnelle et culture (CCPC).⁵ Alors que la littérature antérieure a souligné la nature genrée de la violence sexuelle dans l'armée et la façon dont les forces armées ont réagi à de tels préjugés sur le plan institutionnel, notre article est axé sur la voix des réservistes, un sous-groupe qui a reçu beaucoup moins d'attention.⁶ Nos entrevues fournissent donc une analyse qualitative importante pour compléter les résultats quantitatifs des enquêtes de Statistique Canada sur l'inconduite sexuelle dans les FAC, qui portent à la fois sur les réservistes et les membres réguliers.

Le présent article soulève donc des questions sur l'efficacité des politiques des FAC destinées à lutter contre la violence sexuelle, en s'appuyant sur les perceptions et les attitudes des réservistes de l'armée. L'article aborde également les enjeux de culture militaire liés au genre et à la violence sexuelle, ce qui a des conséquences plus larges pour la Force régulière (F rég).

Contexte

Au cours des trois dernières décennies, les FAC ont connu trois crises distinctes d'inconduite sexuelle dans leurs rangs. La première a suivi ce que l'on a appelé la « décennie des ténèbres des années 1990 », ponctuée par l'affaire de la Somalie et l'impératif d'inclure les femmes dans les Forces armées, décrite en détail dans le livre de Charlotte Duvallantoin *The Ones We Let Down*.⁷ L'exposé de Macleans⁸ sur la culture du viol au sein des

FAC et les récits des femmes survivantes ont été essentiels pour attirer l'attention nationale sur cette crise. Macleans a réexaminé la question en 2014 et a constaté que les problèmes des années 1990 persistaient,⁹ ce qui a déclenché l'Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes dirigé par l'ancienne juge de la Cour suprême, Marie Deschamps.¹⁰ L'opération HONOUR a été mise en œuvre en 2015 dans le cadre de plusieurs mesures visant à lutter contre l'inconduite sexuelle au sein des FAC et avait pour but d'éduquer les gens sur la signification de l'inconduite sexuelle et sur la manière de commencer à y remédier. Des centres tels que le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) ont été mis en place à cette époque. Ce centre a récemment été renommé « Centre de soutien et de ressources sur l'inconduite sexuelle (CSRIS) afin de mieux refléter son mandat et ses capacités.¹¹

En février 2021, peu après que l'ancien chef d'état-major de la défense, le général Jonathan Vance, eut cédé son poste à l'amiral Art McDonald, des allégations de comportement inapproprié ont été portées contre le général Vance. Le même mois, l'amiral McDonald a fait l'objet d'une enquête pour agression sexuelle. L'année suivante a été marquée par un flot presque constant d'allégations contre des dirigeants des FAC, la fin de l'opération HONOUR et un nouvel examen global externe indépendant dirigé par la juge Louse Arbour.¹² C'est dans cet environnement, en 2021 et 2022, que nos études ont été menées, un environnement dans lequel la lieutenant-colonelle Eleanor Taylor, une officière des armes de combat, a quitté les Forces en faisant état d'un « courant bouillonnant de rage » parmi les femmes servant dans les forces.¹³

Depuis la crise plus récente, qui a débuté en 2014, la recherche sur l'inconduite sexuelle au sein des FAC a connu un essor considérable. Il s'agit notamment d'une série d'études internes menées par les différents services de recherche du ministère de la Défense nationale (MDN),¹⁴ mais aussi d'une mobilisation profonde de la part des chercheurs universitaires du Canada, tels que ceux cités dans le paragraphe suivant. Comme le soutient Sandra Whitworth,¹⁵ le Canada a sa propre marque de masculinité militarisée, que d'autres ont associée à la prévalence de l'inconduite sexuelle et de la masculinité toxique dans les FAC. Des chercheuses comme Andrea Brown, Maya Eichler, Andrea Lane, Megan MacKenzie, Nancy Taber et bien d'autres¹⁶ ont étudié les liens entre l'inconduite sexuelle, le genre et l'histoire et les politiques des FAC. Le présent article s'appuie sur ces études en se penchant spécifiquement sur les réservistes, arguant que la Force de réserve (F rés) mérite d'être étudiée comme une sous-culture.¹⁷ Malgré sa petite taille, la Réserve a fait l'objet d'une attention particulière ces dernières années en raison des appels à son expansion afin de renforcer l'état de préparation des FAC, qui dépendent de plus en plus des réservistes pour chaque rotation envoyée en Europe et au Moyen-Orient.¹⁸

Méthodes

Collecte de données

Le présent article est basé sur les résultats de deux études distinctes dont les objectifs généraux étaient d'étudier le recrutement, le maintien en poste et le changement de culture dans la Réserve de l'Armée canadienne. La première étude a été réalisée en 2021 avec 29 entrevues approfondies avec des participants. La deuxième étude a été entreprise en 2022 avec 50 entrevues approfondies avec des participants. Les 79 participants provenaient tous de la P rés de l'Armée, située en Ontario, et la plupart d'entre eux étaient concentrés dans des unités urbaines disposant de vastes bassins de recrutement à proximité des universités.

Dans la première étude, des données qualitatives ont été recueillies sur les perceptions et les croyances concernant les tendances en matière de recrutement et de maintien en poste au sein de la P rés de l'Armée. Après avoir obtenu les approbations éthiques du MDN et de l'Université Queen's, les participants ont été recrutés pour cerner les facteurs qui contribuent à la réussite des stratégies de recrutement au sein de la P rés. Le recrutement pour les études a été effectué à la fois par échantillonnage en boule de neige et en communiquant avec les unités individuelles. Une liste de thèmes clés a été élaborée à partir des documents de formation existant et de la littérature générale sur le recrutement et le maintien en poste des militaires. Trois thèmes d'intérêt ont été élaborés pour les entrevues : les perceptions avant l'enrôlement, les perceptions après l'enrôlement et les défis en matière de recrutement et de maintien en poste. Quatre groupes de participants ont été ciblés pour les entrevues : l'équipe de commandement, l'équipe de recrutement, des recrues des compagnies d'instruction et des membres qualifiés pour le métier de l'unité. La direction de l'unité a collaboré avec l'équipe de recherche pour distribuer le matériel de recrutement aux fins de l'étude. L'étude a compté 29 participants, auxquels se sont ajoutés deux membres de l'équipe de commandement de l'unité qui ont été consultés et ont fourni des documents officiels. Dans la seconde étude, après avoir obtenu l'approbation éthique, l'équipe a recruté 50 participants à l'aide de listes de diffusion par courriel, des médias sociaux et du bouche-à-oreille. Les participants ont souvent indiqué qu'ils avaient envoyé l'étude à des amis après avoir participé, créant ainsi un effet d'échantillonnage en boule de neige. Le recrutement s'est arrêté une fois que 50 participants avaient été interrogés, conformément au plan de recherche original.

Les guides de questions pour les deux études figurent à l'annexe 1 du présent article. Dans la seconde étude, le guide de questions de la première étude a été modifié en fonction des réponses des participants aux questions de la première étude. En particulier, certaines questions qui prêtaient à confusion ont été modifiées ou supprimées, d'autres ont été modifiées en raison de l'évolution du contexte et l'ordre des questions a été modifié pour améliorer la fluidité. Le guide de questions de la deuxième étude

devait rester suffisamment similaire pour être comparable au guide de questions de la première étude.

Analyse

Les entrevues des deux études ont été analysées par une petite équipe à l'aide d'un codage qualitatif dans NVivo 12. Les entrevues ont été codées par deux codeurs distincts afin d'assurer la fiabilité inter-codeurs. Après les entrevues, l'équipe de recherche a organisé une réunion au cours de laquelle les impressions écrites de chaque preneur de notes qui ne faisait pas partie de l'équipe d'analyse de quatre personnes ont été discutées, ainsi que les impressions des personnes présentes. Sur la base de ces impressions, une liste de codage approximative a été créée sur NVivo 12. La liste de codage comprenait des codes relatifs au changement de culture, à la diversité, aux attentes des FAC, aux motivations à s'engager et à rester, aux impressions et stratégies liées au processus de recrutement, aux représentations au sein des forces armées et à l'inconduite sexuelle ou à la violence sexuelle, correspondant à des arguments clés dans la littérature qui étaient pertinents pour notre question de recherche. Ces catégories contiennent toutes des sous-codes plus détaillés. Deux codeurs ont ensuite analysé les quatre mêmes entrevues afin de mettre à l'essai le système de codage. Le système de codage a été basé sur les expériences des codeurs, dans le cadre d'un processus itératif visant à générer une catégorisation plus précise de nos données. Les codeurs ont ensuite pris chacun la moitié des entrevues et les ont codés avant de les échanger, toujours dans un souci de fiabilité inter-codeurs. Les résultats du codage ont fait l'objet de discussions et l'analyse thématique a permis de dégager les principaux thèmes.

Données démographiques

Sur les 79 participants, 60 étaient des hommes et 19 des femmes, ce qui donne un pourcentage de femmes d'environ 24 %, ce qui est légèrement supérieur à la proportion de femmes qui servent actuellement dans la Réserve. Cinquante-deux (52) participants étaient des militaires du rang (MR) et 27 des officiers. Les caporaux et les soldats représentaient un peu moins de 70 % des militaires du rang et des élèves officiers, tandis que les sous-lieutenants représentaient un peu plus de 50 % des officiers, ce qui fait que l'échantillon est fortement axé sur les rangs subalternes. Plusieurs participants avaient servi dans l'Armée entre un et trois ans au moment de l'entrevue (n = 22), avec une répartition assez égale des participants ayant servi entre 3 et 20 ans (n = 41). Un petit nombre de participants ont servi plus de vingt ans et moins d'un an. Environ 55 % des participants avaient obtenu ou préparaient un baccalauréat et un peu plus de 20 % avaient fait des études supérieures, ce qui n'est pas surprenant étant donné que la plupart des unités étudiées se trouvaient à proximité d'universités ou d'établissements d'enseignement supérieur. Cela présente également une limite, car cette étude ne tient pas compte des considérations propres aux unités plus petites ou plus isolées. Un peu plus de 50 % des participants étaient

célibataires (jamais mariés) et environ 30 % étaient actuellement mariés ou vivaient en union libre. Cela est probablement dû à la répartition de l'âge des participants, un peu plus de 50 % d'entre eux étant âgés de 25 ans ou moins. Les données sur la sexualité n'ont été recueillies que dans la deuxième étude, où 90 % des participants (n = 45 sur 50) ont indiqué que leur sexualité était « hétérosexuelle ». Un peu plus de 80 % des participants aux deux études étaient blancs, ce qui reflète la composition actuelle des FAC et constitue une contrainte pour l'accès à des renseignements clés sur la violence sexuelle telle qu'elle est vécue par les membres racisés et les membres 2SLGBTQIA+.

Une dernière restriction à ajouter ici concerne notre focalisation exclusive sur la Réserve, plutôt qu'au sein des forces armées en général. Cependant, il est utile de comprendre comment les horaires à temps partiel, le manque de personnel et le manque de ressources dans la Réserve peuvent contribuer à des visions du monde particulières sur l'inconduite sexuelle. Bien que nous étudions le contexte canadien de manière isolée, le présent article pourrait servir de comparaison pour les attitudes des réservistes dans d'autres armées plus petites, en particulier celles qui ont récemment été confrontées à des crises d'inconduite sexuelle et qui se sont efforcées de changer leur culture (comme l'Australie, l'Irlande et le Royaume-Uni).

Constataions et discussion

L'équipe chargée de l'étude a cerné un certain nombre de thèmes généraux qui valident certaines des affirmations importantes contenues dans la littérature, tout en soulignant les domaines à améliorer, tels qu'une terminologie claire et précise, la dissipation de certains tropes et mythes infondés, ainsi que l'harmonisation rapide de la pratique avec les politiques.

Le genre et l'inconduite sexuelle

L'importance du genre dans les discussions sur l'inconduite sexuelle, la violence sexuelle et la diversité n'a pas toujours été clairement exprimée par les participants, dont certains avaient des points de vue contradictoires. Selon le sujet abordé, la question du genre au sein des forces armées peut passer d'un non-enjeu à la question la plus importante dans l'esprit d'un participant. Par exemple, une même personne peut considérer que les enjeux de genre et d'inconduite sexuelle sont profondément liés, tout en estimant que les femmes et les hommes ont eu, pour l'essentiel, les mêmes expériences et les mêmes possibilités au sein de la F rés.

Les objectifs de recrutement genrés, tels que l'objectif des FAC d'avoir 25 % de femmes dans les FAC d'ici 2026,¹⁹ causaient des conflits lorsque des idées comme la méritocratie, la représentation et le symbolisme étaient soulevés ensemble. Lorsque les enquêteurs ont posé des questions sur la manière de mieux recruter les femmes, par exemple, la majorité des participants n'ont souvent pas su quelles stratégies permettraient d'améliorer l'inclusion de ce groupe. Ils ont souvent adopté l'approche suivante : si les femmes veulent être dans les forces armées, elles

peuvent tout simplement s'enrôler parce que l'armée est déjà un lieu accueillant. Certains participants ont suggéré des moyens d'influencer l'intention des femmes de s'enrôler, mais la plupart d'entre eux travaillaient ou avaient travaillé dans des équipes de recrutement. Tant les hommes que les femmes ont déclaré avoir vu des femmes « exhibées » à la vue des médias et présentées lors d'événements de recrutement pour attirer d'autres femmes. Les participants estimaient qu'il s'agissait à la fois d'un manque de respect à l'égard des femmes ainsi mises de l'avant et d'une manière malhonnête de gonfler le nombre de femmes au sein des FAC. Les femmes qui en ont fait l'expérience éprouvaient souvent du ressentiment à l'égard de cette pratique, car nombre d'entre elles ont déclaré qu'elles s'étaient engagées dans les FAC pour participer en tant que militaires, plutôt que pour des raisons de relations publiques. Les femmes ont également estimé que cette pratique les exposait à des allégations de favoritisme. Certains hommes ont exprimé leur suspicion à l'égard des femmes qui avaient gravi rapidement les échelons.

Lorsqu'il s'agissait d'inconduite sexuelle, soit la terminologie qui était en usage à l'époque, on mettait fortement l'accent sur les femmes, bien que l'enquêteur n'ait pas utilisé un langage genré. Les participants ont parlé des femmes en tant que victimes d'inconduite sexuelle et les participants principalement masculins ont indiqué qu'ils faisaient attention à ne pas dire de choses inappropriées en présence de femmes ou qu'ils interviendraient pour aider leurs amies. Cela est confirmé par la dernière enquête de Statistique Canada sur l'inconduite sexuelle dans les FAC, qui indique que leurs membres comprennent que l'inconduite sexuelle est répréhensible et veulent la prévenir.²⁰ L'enquête de 2022 a également relevé un taux plus élevé d'intervention des témoins dans les situations d'inconduite sexuelle.²¹

La possibilité que la violence sexuelle soit perpétrée contre des hommes dans l'armée n'a presque jamais été abordée, bien que l'enquête de Statistique Canada de 2022 ait noté que 2,2 % des hommes dans la Réserve avaient été agressés sexuellement dans les 12 mois précédant l'enquête.²² Lorsque les hommes ont effectivement discuté de la possibilité d'une inconduite sexuelle commise à leur rencontre, c'est souvent l'enquêteur qui a soulevé le sujet après des questions plus neutres sur ce type d'inconduite. Les hommes ont presque exclusivement répondu en notant qu'ils n'étaient pas susceptibles d'être la cible d'un tel comportement et ont souvent indiqué qu'ils dénonceraient bien sûr un tel comportement et ne le toléreraient pas. Toutefois, les quelques hommes (environ 5 %) qui ont évoqué leur propre expérience d'inconduite sexuelle n'ont pas signalé ce qui leur était arrivé et ont considéré que l'incident n'était « pas grave ». Les hommes ont également évoqué la nécessité de gérer les problèmes d'inconduite sexuelle sur une base interpersonnelle et ont indiqué qu'ils estimaient avoir les compétences nécessaires pour s'occuper des agresseurs par eux-mêmes au besoin.

Les hommes avaient également tendance à s'identifier davantage à l'agresseur lorsqu'ils discutaient d'inconduite sexuelle

et s'inquiétaient des fausses accusations, de l'atteinte à leur réputation et de l'application régulière de la loi à un moment où les FAC ont affirmé qu'elles allaient sévir contre l'inconduite sexuelle. S'il est vrai que les hommes commettent la majorité des cas d'inconduite sexuelle dans les FAC et que les femmes sont ciblées de manière disproportionnée,²³ il peut être plus utile de susciter de l'empathie à l'égard des expériences des victimes et des survivants par le biais d'une formation qui évite de dépeindre les hommes comme des agresseurs. Peut-être en raison de leur identification avec les agresseurs, les hommes considèrent souvent les inconduites sexuelles non pas comme de la violence, mais comme de la stupidité, de l'immaturation et une erreur.

Les participantes, en revanche, avaient un sens aigu de ce à quoi ressemblait l'inconduite sexuelle et semblaient lutter avec leurs propres convictions dans leurs réponses aux questions de l'enquêteur. Presque toutes les personnes interrogées sur la question de savoir si elles dénonceraient une inconduite sexuelle si elle leur arrivait ont affirmé qu'elles voulaient la dénoncer, mais que la réalité de la dénonciation signifiait qu'elles risquaient d'être à nouveau traumatisées. Les femmes qui avaient été victimes d'une inconduite sexuelle et qui l'avaient révélée à l'enquêteur avaient souvent honte de ne pas l'avoir signalée, mais elles se sentaient incapables de le faire. Elles ont indiqué que la dénonciation n'en valait peut-être pas « la peine ». Cela se reflète également dans la dernière enquête de Statistique Canada sur l'inconduite sexuelle dans les FAC, qui indique que les raisons les plus courantes de ne pas signaler une inconduite sexuelle incluaient : « ne pas croire que cela ferait une différence », « peur des conséquences négatives » et « résoudre l'incident par ses propres moyens ».²⁴ La dernière de ces trois raisons, dans le contexte de notre étude, s'applique davantage aux hommes qu'aux femmes, comme indiqué ci-dessus. Dans l'enquête de Statistique Canada de 2022, les résultats diffèrent entre la F rég et la F rés. Des pourcentages similaires d'hommes et de femmes (environ 60 %) ont déclaré qu'ils n'avaient pas signalé l'inconduite sexuelle parce que l'incident n'était pas suffisamment grave. Beaucoup n'ont pas non plus indiqué qu'ils ne pensaient pas que le problème était suffisamment grave (55 % des hommes et 40 % des femmes). Cela correspond à la manière dont de nombreux hommes de notre étude ont estimé qu'ils se comporteraient s'ils étaient victimes d'une inconduite sexuelle. L'enquête indique également que les femmes sont plus nombreuses à affirmer que le fait de signaler ne ferait pas de différence (55 % contre 29 % des hommes) ou qu'elles craignent les conséquences négatives (44 % contre 24 % des hommes).²⁵ Dans nos données, le taux de femmes ayant peur des conséquences négatives et ne croyant pas que le signalement ferait une différence était à peu près égal. Nos données qualitatives sur les attitudes quant au signalement sont pour la plupart conformes aux données quantitatives recueillies par Statistique Canada sur la Première réserve, ce qui démontre le potentiel illustratif de nos données qualitatives en tant que complément aux enquêtes quantitatives.

Construction du sens et blâme

Lors des entrevues, nous avons demandé aux participants de réfléchir à la manière dont leur unité traitait l'inconduite sexuelle et à savoir si la culture dans les FAC avait évolué. Dans les questions de suivi, les enquêteurs ont sondé les participants à l'égard des statistiques actuelles en matière d'inconduite sexuelle dans les FAC et de leur impression à l'égard des politiques actuelles des FAC. Cela a amené les participants à se livrer à des exercices de construction de sens autour de l'inconduite sexuelle. En d'autres termes, les participants ont spéculé sur les raisons pour lesquelles une inconduite sexuelle peut se produire ou sur la manière dont certains groupes peuvent être touchés.

Souvent, la construction de sens a créé une situation dans laquelle les hommes, en particulier, se sont rabattus sur des stéréotypes pour expliquer l'inconduite sexuelle. Les participants plus âgés considéraient que les jeunes membres des FAC manquaient de discipline (notamment en consommant de l'alcool, en faisant la fête, en ne suivant pas les ordres et en remettant en question l'autorité). D'autre part, les jeunes membres considéraient les plus vieux comme ayant des valeurs démodées (« les dinosaures ») et estimaient que la remise en question de l'autorité, que les membres plus vieux considéraient comme négative, était un moyen positif de lutter contre les hiérarchies de pouvoir inégales, en s'opposant aux traditions inutiles. Chaque groupe prétendait que l'autre était le problème.

Les unités dont les membres se considéraient comme plus éduqués (dans ce cas, il s'agit généralement d'une formation universitaire et d'une formation spécialisée dans un métier technique) avaient tendance à rejeter la faute sur les métiers et les professions perçus comme exigeant un niveau d'éducation moins élevé. Un exemple marquant et récurrent est celui des unités médicales qui prétendent que les unités d'infanterie sont le problème. Cette hypothèse est problématique à plusieurs niveaux. Le service dans l'infanterie n'est pas synonyme d'absence d'éducation et des personnes très instruites peuvent également être des agresseurs. Nous pouvons constater que les campus universitaires et collégiaux figurent parmi les espaces où les gens sont les plus vulnérables lorsqu'il s'agit d'inconduite sexuelle, à la fois dans le cadre civil et dans le cadre militaire.²⁶ D'après le ton de ces commentaires, il était clair que certaines hypothèses basées sur la classe sociale étaient en jeu; cependant, il était difficile de les extrapoler dans le contexte de nos entrevues, ce qui justifiait une étude plus approfondie.

Lorsqu'on a interrogé les réservistes sur la comparaison entre les taux d'inconduite sexuelle dans la F rég et dans la F rés,²⁷ ils ont exprimé une vision idéalisée de la F rég. Les participants ont souvent insisté sur l'idée que la F rég entretient des liens familiaux spéciaux au sein de leurs unités que les réservistes ne connaissent pas. S'il est vrai que la camaraderie peut être plus forte dans un cadre militaire à temps plein que dans un cadre à temps partiel comme celui de la F rés, les études montrent que les liens étroits n'empêchent pas la violence sexuelle. Au Canada,

les femmes et les hommes sont plus susceptibles d'être agressés sexuellement par une personne qu'ils connaissent, souvent intimement, comme un ami ou un partenaire.²⁸ Tout au long des entrevues, un thème général de révérence à l'égard de la F rég a prévalu chaque fois que la comparaison entre la F rég et la F rég a été abordée. Les réservistes considéraient la Force régulière avec beaucoup de respect et parlaient positivement de la façon dont la culture fonctionne dans la F rég par rapport à la F rég. Bien que cela dépasse la portée du présent article, il serait intéressant d'explorer et de comparer les mythes et les tropes sur la violence sexuelle qui existent dans les deux composantes, dans le contexte de l'intégration de la main-d'œuvre et dans un effort pour construire des FAC plus cohésives.

Dans l'ensemble, les hommes avaient souvent l'impression que leur unité faisait mieux que les autres en matière d'inclusion et d'inconduite sexuelle. Cela correspond aux résultats de la plus récente enquête sur l'inconduite sexuelle de Statistique Canada, qui indique que la plupart des réservistes croient que leur unité fait bonne figure pour décourager et régler l'inconduite sexuelle.²⁹ Ces propos ont parfois été contredits par les femmes membres de la même unité, qui ont commenté les nuances des relations de pouvoir au sein de leur propre unité. D'après un exemple, dans une unité, tous les hommes interrogés ont indiqué que leur unité faisait bonne figure en matière d'inconduite sexuelle, tandis que certaines femmes ont souligné qu'elles n'avaient pas l'impression que la direction donnait la priorité aux discussions sur l'inconduite sexuelle et qu'elles ne pouvaient pas parler ouvertement de cet enjeu.

En ce qui concerne les agresseurs, la plupart des hommes ne croyaient pas que les femmes puissent se livrer à une inconduite sexuelle. Cela était souvent attribuable à un manque perçu de capacité physique. Comme les hommes étaient convaincus qu'ils sont physiquement plus forts, ils pensaient que les femmes ne pouvaient faire preuve d'inconduite sexuelle à leur endroit. Les données montrent que les femmes commettent également des actes d'inconduite sexuelle³⁰ et cette incompréhension de la part de nos participants obscurcit le rôle que l'abus de pouvoir en particulier joue dans l'inconduite sexuelle (un autre sujet couvert par le rapport le plus récent de Statistique Canada). Les femmes et les hommes ont également des points de vue différents sur ce qui se passerait s'ils étaient victimes d'une inconduite sexuelle. Lorsqu'ils réfléchissent à la possibilité d'une inconduite sexuelle, les hommes et les femmes pensent différemment par rapport au caractère honteux de ces expériences. Par exemple, dans les quelques cas où cette question a été soulevée, les hommes avaient tendance à spéculer sur le fait qu'ils auraient davantage honte de ce qu'ils décrivaient comme des cas « moins graves » d'inconduite sexuelle, tels que le tripotage, parce qu'ils pensaient qu'ils devaient prévenir ou empêcher de tels actes. L'importance de la collecte de données qualitatives est de révéler ces types de nuances qui sous-tendent les expériences ou les attitudes genrées liées à la violence sexuelle.

Procédures et politiques

Au début des entrevues de l'étude 1, l'opération HONOUR était toujours en cours. Au début des entrevues de l'étude 2, la mise en œuvre des Conversations ouvertes de la Défense sur l'éthique (CODE) avait commencé et l'opération HONOUR était progressivement abandonnée. Les CODE ne remplacent pas l'opération HONOUR, mais elles ont été mises en œuvre pour fournir une formation globale en matière d'éthique, tout en incluant certains scénarios sur l'inconduite sexuelle. Cependant, les participants à notre étude ont considéré les CODE comme une continuation du même type d'entraînement que l'opération HONOUR et en ont discuté en tant que tel. Par conséquent, même si l'étude ne reflète pas l'esprit de ce que les CODE étaient censées réaliser, elle reflète la manière dont les participants ont discuté de ces enjeux. De nombreux participants ont également discuté de l'entraînement relatif à l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) en tant que composante obligatoire de l'entraînement des réservistes.³¹ Cette période a été marquée par de nombreux changements de politique, différents rapports et recommandations ayant été publiés en succession rapide. Il est clair que cette période a été déroutante pour nos participants, qui n'ont souvent pas compris les changements en cours ou qui ont exprimé leur scepticisme quant au potentiel de changement. Bien que les présentations obligatoires, telles que l'opération HONOUR et plus tard les CODE, aient généralement été effectuées, les unités de la Réserve ont été décrites comme étant incroyablement occupées et la mobilisation en matière d'inconduite sexuelle ou d'éthique entrainait en conflit avec d'autres tâches et a donc été dépriorisée. Les présentations étaient parfois faites à la hâte, pour cocher la case, en quelque sorte. Cependant, comme l'attention des médias sur le harcèlement et les agressions sexuelles dans les FAC s'est poursuivie en 2021, de nombreuses unités ont également eu des conversations franches sur l'inconduite sexuelle, ce qui a permis aux participants de se sentir entendus et en sécurité.

Les principaux points sur lesquels les participants manquaient de connaissances étaient les mesures pratiques à prendre à la suite d'une agression ou d'harcèlement. Tout d'abord, les participants manquaient de connaissances pratiques sur la manière de subvenir à leurs besoins ou d'épauler quelqu'un d'autre dans les moments qui suivent immédiatement une inconduite sexuelle. La manière de valider une personne ou de l'orienter vers des ressources est une étape concrète à laquelle les participants se sont heurtés. Ensuite, les participants ne comprenaient souvent pas ce qui se passerait s'ils dénonçaient une inconduite sexuelle. Ils ne savaient pas comment leur rapport serait traité par la chaîne de commandement et ce que l'on exigerait d'eux. Il s'agissait de situations où ils étaient la victime, l'agresseur ou un témoin. Ils n'étaient pas non plus conscients des options ou des ramifications juridiques potentielles. Les participants ne savaient pas très bien quand ils pouvaient s'adresser à la police civile ou à la police militaire ni comment les procédures judiciaires pouvaient être engagées par le biais d'enquêtes ou d'avocats. Les participants

ne savaient pas non plus ce qu'il fallait faire s'ils avaient besoin de parler (pour obtenir un soutien en matière de santé mentale), mais ne voulaient pas signaler, ni comment fonctionnait l'obligation de signaler s'ils ne voulaient parler qu'à leurs amis qui étaient d'autres membres des FAC (à la fin de l'année 2023, le ministre de la Défense Bill Blair a pris l'initiative d'abroger les règles relatives à l'obligation de signaler).³² Un exemple marquant est que beaucoup pensaient qu'ils ne pouvaient aller voir les aumôniers que s'ils voulaient parler, mais pas signaler. Cela peut s'avérer problématique, car les ressources sont beaucoup plus nombreuses et bon nombre de personnes éprouvent un malaise à l'idée de rencontrer un aumônier, et ce pour diverses raisons.³³ Cela peut tenir à un traumatisme religieux ou à un aumônier opposé à l'identité 2SLGBTQIA+. Certains préfèrent également ne pas discuter avec les aumôniers s'ils ne sont pas religieux.³⁴ Il est important de noter ici que certains participants connaissaient les politiques actuelles, citaient les différentes ressources à leur disposition et savaient comment trouver l'information.

La plupart des participants comprenaient les éléments fondamentaux de l'inconduite sexuelle et ont été en mesure d'aborder les enjeux fondamentaux des relations de pouvoir. De nombreux participants se sont particulièrement heurtés à ce qu'ils ont appelé les « zones grises ». Ces situations étaient liées à des événements réels de leur vie ou à des exemples dont ils avaient entendu parler et dans lesquels il n'était pas clair s'il s'agissait d'une inconduite sexuelle. Ces situations portaient souvent sur les nuances du consentement, par exemple dans des scénarios où les deux participants à un acte sexuel étaient sous l'influence de l'alcool ou de drogues. La confusion autour de l'expression « inconduite sexuelle » a été désignée comme l'une des principales faiblesses des politiques des FAC dans le rapport Arbour. Cependant, certains participants ont estimé que les conversations qu'ils ont eues dans leurs unités en 2021, alors que les reportages étaient diffusés, leur ont permis de mieux comprendre ces zones grises. Beaucoup d'hommes en particulier ont estimé que les événements de 2021 leur ont permis de mieux comprendre comment les femmes se sentaient au sein des FAC. Certains participants ont également affirmé que les CODE avaient aidé à mieux comprendre les nuances parce qu'il s'agit d'un entraînement basé sur des scénarios et des groupes. Cependant, d'autres n'ont pas vu l'intérêt des CODE ou ont soulevé des questions spécifiques liées à leurs préférences personnelles en matière d'entraînement.

Les participants ont partagé de nombreuses réflexions sur les opérations HONOUR et les CODE au moment de leur mise en œuvre. L'opération HONOUR a fait l'objet de vives critiques, tant pendant qu'elle était en cours qu'après sa fin. Les participants se sont souvent sentis trahis ou déçus que Jonathan Vance figure toujours dans les dossiers de présentation dépassés de l'opération HONOUR. En ce qui concerne les CODE, la plupart des participants à l'étude 2 (l'étude 1 ayant été réalisée avant l'utilisation des CODE) ont estimé qu'elles étaient mieux conçues et plus

utiles pour discuter d'enjeux complexes que l'opération HONOUR. D'autres ont estimé que les scénarios des CODE étaient trop évènements. Au moment de suivre le module sur l'ACS+, les participants l'ont également jugé assez simpliste et facile à parcourir en ligne sans en tirer de connaissances ou d'idées substantielles.

Dans l'ensemble, les participants ont estimé avoir tiré le meilleur parti des conversations initiées par la direction de l'unité, qui portaient sur des questions d'actualité dans les FAC et qui les ont aidés à connaître les expériences des autres ou à valider les leurs. Certains ont affirmé que les responsables de leur unité avaient bien mis en œuvre ces possibilités, mais d'autres estimaient que ces enjeux étaient dépriorisés. D'autres participants estimaient que les conversations sur l'inconduite sexuelle n'en valaient pas la peine. Ces participants (plus de 90 % d'hommes) estimaient qu'ils étaient déjà au courant de l'inconduite sexuelle et qu'il ne servait à rien de participer à des formations, des séances d'information ou des conversations. L'attitude était mitigée quant aux raisons pour lesquelles ces conversations étaient improductives. Certains hommes avaient l'impression d'être toujours considérés comme des agresseurs, tandis que d'autres estimaient qu'ils ne commettraient jamais d'inconduite sexuelle. Ces deux attitudes étaient liées au fait que les hommes trouvent les conversations improductives. Les hommes et les femmes reconnaissaient qu'il était difficile de satisfaire à toutes les exigences en matière d'entraînement et de séance d'information dans la Réserve et que la mobilisation à l'égard du sujet de l'inconduite sexuelle amputait parfois le temps de ce pourquoi les réservistes s'étaient joints aux réserves. Cela faisait souvent référence à un entraînement ou des exercices pratiques qui concernaient leur métier spécifique.

Conclusion

Il est clair qu'il faut des moyens adaptables, pertinents et pratiques pour lutter contre la violence sexuelle. Les préoccupations de ceux qui se sentaient visés lors des discussions sur l'inconduite sexuelle ou de ceux qui estimaient que ces conversations sont une perte de temps doivent être prises au sérieux. Il est difficile d'apprendre en période de changement de politique et lorsque les valeurs fondamentales d'une institution sont remises en question à la suite d'accusations publiques d'inconduite. Et en effet, nos études ont révélé une confusion et une mauvaise compréhension des politiques et procédures en vigueur dans les FAC.

Les participants ont indiqué qu'ils considéraient les dirigeants de leur unité comme un exemple et que lorsque ces derniers prenaient des mesures proactives, ils se sentaient inclus et responsabilisés. Les dirigeants des unités doivent continuer de donner l'exemple et montrer que le changement de culture et l'éducation en matière de violence sexuelle sont une priorité et font partie de ce qui est nécessaire pour une Force fonctionnelle qui peut participer à des formations et des exercices pratiques. L'enquête 2022 de Statistique Canada montre que la confiance dans le leadership s'améliore, ce qui est un signe encourageant de

progrès dans la bonne direction.³⁵ Toutefois, nos études ont permis de cerner certaines des raisons pour lesquelles ce phénomène peut se manifester différemment selon que l'on compare des hommes ou des femmes, qui ont des perceptions distinctes de la manière dont les unités s'attaquent à l'inconduite sexuelle.

En général, la mobilisation à l'égard des sujets tels que la violence sexuelle doit se concentrer sur le développement de l'empathie et d'une compréhension mutuelle envers les personnes touchées. Les participants ont dit vouloir entendre des histoires personnelles ainsi que des statistiques sur l'inconduite sexuelle dans des scénarios éducatifs. Pour les participants, les histoires personnelles étaient un moyen clair de susciter l'empathie et la compréhension, tandis que les faits permettaient de dissiper les stéréotypes sur l'inconduite sexuelle et la violence sexuelle et de mettre tout le monde sur la même longueur d'onde. Des efforts multi-dimensionnels sont nécessaires à tous les niveaux des FAC, comme le montrent les statistiques les plus récentes en matière d'inconduite sexuelle. Ces efforts doivent tenir compte des besoins et contextes spécifiques des réservistes, qui méritent des solutions adaptées aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Le manque de ressources et les fortes contraintes de temps ne peuvent pas contribuer à un environnement positif pour en apprendre davantage sur la violence sexuelle.

Nous avons comparé les résultats de notre étude à ceux de l'enquête de Statistique Canada de 2022, puisqu'elle a été menée à la même période que notre étude. L'enquête de 2022 et les enquêtes précédentes de Statistique Canada sur l'inconduite sexuelle dans les FAC figurent parmi les seules études approfondies et accessibles au public qui sont axées sur la F rés en tant que groupe distinct. Il convient de noter que d'autres études du MDN existent, mais qu'elles ne sont pas nécessairement rendues publiques. Certaines études s'appuient sur les données de Statistique Canada et d'autres sur des recherches supplémentaires axées sur la F rés.³⁶ Dans le contexte universitaire, la recherche sur la F rés des FAC demeure rare, en particulier en ce qui concerne la violence sexuelle, et les constatations de cette étude apportent une profondeur qualitative à d'autres études, telles que celles menées par Statistique Canada. En ce qui concerne la violence sexuelle dans l'ensemble des FAC, les constatations de cette étude confirment celles de travaux antérieurs qui ont mis en évidence une culture sexualisée et masculinisée au sein des FAC.³⁷ Cette étude confirme également le potentiel des dirigeants d'agir comme des modèles positifs et négatifs et en quoi cela est lié à l'enseignement et à la formation sur l'inconduite sexuelle dispensée par les FAC.³⁸ En outre, cette étude confirme que de nombreux membres des FAC manquent de connaissances en ce qui concerne les politiques, les procédures et les ressources disponibles pour prévenir et répondre au harcèlement et à l'agression sexuels.³⁹

La présente étude apporte un éclairage unique sur la manière dont les réservistes se sont adaptés aux changements de politique et de culture des FAC dans un contexte de turbulences en

2021 et 2022. L'étude montre également les attitudes changeantes et complexes des réservistes à l'égard de l'intégration du genre au sein des FAC, et la façon dont celles-ci sont liées aux conversations sur la violence sexuelle à une époque où cette dernière était fortement discutée dans les médias et au sein des forces armées. La présente étude fournit un aperçu analytique de la manière dont un sous-groupe des FAC, la F rés, navigue dans un changement organisationnel important.

Remerciements

Nous tenons à remercier le Programme des chaires de recherche du Canada et le soutien généreux du Gender Lab au Centre for International and Defence Policy, en particulier Wesley Nicol et Benn Fisher. Nous remercions également Heni Pupco et Kaya Jarvis pour leurs efforts, ainsi que tous les étudiants qui nous ont aidés à la transcription. Les études 1 et 2 ont été financées par des subventions de coopération ciblées de la Mobilisation des idées nouvelles en matière de défense et de sécurité du ministère de la Défense nationale.

Annexe 1

L'annexe 1 contient des guides de questions d'étude. La différence entre les questions des études 1 et 2 est basée sur la façon dont les participants aux entrevues ont répondu aux questions de l'étude 1. En fonction de leurs réponses, les questions qui posaient problème aux participants ont été reformulées ou omises si elles n'étaient pas nécessaires à l'étude. Cela reflète l'approche itérative et axée sur les participants des travaux au Centre for International and Defence Policy's Gender Lab.

Questions d'entrevue - Étude 1

Remarque : Il s'agit d'entrevues semi-structurées et les questions n'ont pas toujours été posées exactement selon ce libellé. La façon dont les questions ont été posées a été déterminée en fonction de leur pertinence dans le cadre de l'entrevue. Des questions complémentaires ont été posées le cas échéant, en mettant l'accent sur l'inconduite sexuelle et le changement de culture.

1. Qu'est-ce qui a éveillé votre intérêt pour l'armée?
 - Pourquoi avez-vous choisi la Réserve en particulier?
 - Qu'est-ce que vous saviez au préalable sur l'armée et qui a influencé votre décision de vous engager?
2. Quels sont les facteurs, positifs ou négatifs, qui ont influencé votre décision de vous engager dans l'armée?
 - Où avez-vous principalement obtenu des renseignements sur une carrière dans l'armée? (P. ex., la famille, les médias sociaux, la publicité, les recruteurs à l'école.)
3. Comment votre famille ou vos amis ont-ils réagi à votre décision de vous engager?
 - Avez-vous eu l'impression que leurs opinions vous influençaient?

4. Comment avez-vous trouvé le processus de recrutement?
5. Comment l'armée s'inscrit-elle dans le cadre plus large de votre carrière?
6. Qu'elles soient bonnes ou mauvaises, quelles ont été les expériences les plus mémorables de votre séjour?
7. Avez-vous remarqué que le recrutement est une priorité pour le régiment?
 - Comme mentionné, le régiment s'est considérablement agrandi au cours des deux dernières années. Qu'est-ce qui, selon vous, a influencé l'augmentation spectaculaire du recrutement?
8. Le maintien en poste est une nouvelle priorité. Selon vous, qu'est-ce qui influence le maintien en poste (ce qui fait que les gens restent)?
9. Comment conciliez-vous votre carrière de réserviste avec vos autres engagements (école, travail, famille, amis)?
10. Votre expérience militaire correspond-elle à vos attentes?
11. Quelles sont les plus grandes idées fausses ou les plus grands mythes qui, selon vous, entourent l'armée?
12. Comment pensez-vous que les Canadiens perçoivent l'armée?
13. Quels sont les facteurs qui vous ont incité à rester dans l'armée? (S'ils ont l'intention de partir) Qu'est-ce qui a influencé cette décision?
14. Quels sont, selon vous, les défis que l'armée doit relever pour recruter des femmes, des membres de minorités visibles et des Autochtones?
15. Quels sont, selon vous, les défis auxquels l'armée est confrontée pour maintenir en poste les femmes, les minorités visibles et les Autochtones?
16. Les FAC ont récemment mis à jour leur stratégie en matière de diversité. L'objectif est d'accroître la représentation des femmes, des minorités visibles et des Autochtones au sein de l'armée. Comment cela pourrait-il être réalisé au niveau de l'unité?
17. En quoi pensez-vous que votre expérience diffère de celle des autres? L'armée a-t-elle tenu compte de ces différences? Avez-vous été confronté à des difficultés à cet égard?
18. Le rapport de StatCan observe que l'inconduite sexuelle est plus fréquente dans la Réserve que dans la Force régulière. Qu'est-ce qui explique cela, selon vous?

Questions d'entrevue - Étude 2

Remarque : Il s'agit d'entrevues semi-structurées et les questions n'ont pas toujours été posées exactement selon ce libellé. La façon dont les questions ont été posées a été déterminée en fonction de leur pertinence dans le cadre de l'entrevue. Des questions complémentaires ont été posées le cas échéant, en mettant l'accent sur l'inconduite sexuelle et le changement de culture.

1. Pourquoi avez-vous choisi la Réserve en particulier?
2. Où avez-vous principalement obtenu des renseignements sur une carrière dans l'armée? [Sondez : famille, réseaux sociaux, publicité, recruteurs à l'école] Qu'est-ce que vous saviez au préalable sur l'armée et qui a influencé votre décision de vous engager? Quelle opinion a influencé votre décision de vous engager ou non?
3. Comment avez-vous trouvé le processus de recrutement? [Sondez au sujet des recruteurs : Comment avez-vous été traité au cours du processus?]
4. Comment l'armée s'inscrit-elle dans le cadre plus large de votre carrière?
5. Quels sont les facteurs qui influencent le recrutement dans votre unité?
6. Qu'est-ce qui contribue au succès ou à l'échec du recrutement dans votre unité?
7. D'après vous, qu'est-ce qui influence le maintien en poste [sondez : qu'est-ce qui fait que les gens restent]? Qu'est-ce qui vous a permis de maintenir votre engagement personnel?
8. Comment conciliez-vous votre carrière de réserviste avec vos autres engagements (école, travail, famille, amis)?
9. Votre expérience dans l'armée correspond-elle à vos attentes?
10. Comment pensez-vous que les Canadiens perçoivent l'armée?
11. Quels sont, selon vous, les défis auxquels l'armée doit faire face pour intégrer les femmes, les minorités visibles et les Autochtones?
12. Selon vous, quelles stratégies permettraient d'améliorer la diversité au niveau de l'unité?
13. Les FAC ont annoncé que la culture doit changer; avez-vous remarqué des changements au niveau des unités?
14. Quelles sont les mesures mises en place pour prévenir et intervenir en cas d'inconduite sexuelle dans votre unité?
15. Qu'elles soient bonnes ou mauvaises, quelles ont été les expériences les plus mémorables de votre séjour?

Notes

- 1 « Les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes, 2022 », publié par Statistique Canada le 5 décembre. En ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231205/dq231205b-fra.htm>.
- 2 Toutes les enquêtes sur l'inconduite sexuelle dans les FAC sont accessibles en ligne ici : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/85-603-X>.
- 3 Une remarque sur la terminologie. On utilisera l'expression « inconduite sexuelle » tout au long du présent article pour parler de la violence sexuelle au

sein des FAC. Conformément à la recommandation n° 1 du rapport Arbour, l'expression « inconduite sexuelle » est éliminée progressivement dans les FAC. Les recommandations du rapport sont accessibles ici en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-de-lexamen-externe-independant-et-complet/partie-iii.html>. Cependant, au moment de nos entrevues, cette terminologie était largement utilisée. Il est donc logique d'utiliser cette expression pour parler des idées de nos participants. Nous utiliserons également l'expression

connexe « violence sexuelle », que les FAC s'emploient maintenant à faire entrer dans l'usage, pour discuter de ces enjeux de manière plus générale. Nous utilisons la définition de l'inconduite sexuelle énoncée dans la dernière enquête de Statistique Canada à la page 5 : « agression sexuelle, comportements sexualisés et discrimination fondée sur le genre, l'identité de genre ou l'orientation sexuelle ». Le rapport complet de Statistique Canada peut être téléchargé ici : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/85-603-X2023001>.

- 4 Des renseignements sur l'opération HONOUR, qui a culminé en 2021, sont disponibles en ligne ici : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/a-propos-operation-honour.html>.
- 5 Les Conversations ouvertes de la Défense sur l'éthique (CODE) ne remplacent pas l'opération HONOUR. Des renseignements sur les CODE, une activité de perfectionnement professionnel et d'éthique visant à réfléchir sur les fondements des FAC et du MDN qui comporte des discussions sur l'inconduite sexuelle et le changement de culture, peuvent être trouvés en ligne ici : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/ethique-defense/jour-dev-prof-ethique.html>.
- 6 En dehors des enquêtes de Statistique Canada, nous n'avons pas trouvé d'études qualitatives portant uniquement sur les réservistes. Cependant, certaines études universitaires ont inclus les réservistes sans pour autant se concentrer uniquement sur eux, notamment : BISKUPSKI-MUJANOVIC, Sandra. « The "lucky ones" and those that weren't: sexual misconduct in the Canadian Armed Forces », *Canadian Foreign Policy Journal*, vol. 28, n° 2 (2022), pp. 144 à 159. <https://doi.org/10.1080/11926422.2022.2071955>.
- 7 DUVALANTOINE, Charlotte. « *The Ones We Let Down: Toxic Leadership Culture and Gender Integration in the Canadian Forces* », McGill-Queen's University Press (2022).
- 8 O'HARA, Jane. « Rape in the military », *Macleans* (25 mai 1998). <https://macleans.ca/news/canada/rape-in-the-military/>.
- 9 MERCIER, Noémi et Alec Castonguay. « Our military's disgrace. », *Macleans* (16 mai 2014). <https://macleans.ca/news/canada/our-militarys-disgrace/>.
- 10 DESCHAMPS, Marie (l'honorable), C. C., Ad. E. « Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes » (27 mars 2015). (Rapport Deschamps) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf.
- 11 Des renseignements sur le CSRS sont disponibles en ligne ici : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale.html> et ici <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/sante-soutien/intervention-inconduite-sexuelle.html>.
- 12 ARBOUR, Louise (l'honorable), C.C., G.O.Q. « Rapport de l'examen externe indépendant et complet du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes » (20 mai 2023). (Rapport Arbour) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-de-l'examen-externe-independant-et-complet.html>.
- 13 La chronologie de ce paragraphe est minutieusement détaillée dans un article de Global News. Amanda Connolly. « TIMELINE: The Canadian Forces sexual misconduct crisis », *Global News*, mis à jour le 16 juin 2023. <https://globalnews.ca/news/7883717/canadian-forces-sexual-misconduct-timeline/>.
- 14 Quelques exemples de rapports auxquels nous avons eu accès depuis 2017 sur la base de recherches effectuées au sein ou pour le compte du ministère de la Défense nationale : Earncliffe Strategy Group. « The Recruitment and Employment of Women in the Canadian Armed Forces », rapport de recherche pour Recherche et développement pour la défense Canada (janvier 2017). RUBENFELD, Sara et Shannon Russell. « Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces: Senior Non-Commissioned Members' Perspectives », rapport de recherche pour Recherche et développement pour la défense Canada (août 2021). DRDC-RDDC-2021-R128; RCMI SITREP. « Addressing Hateful Conduct and Harmful and Inappropriate Sexual Behaviour in the Canadian Armed Forces », *The Journal of the Royal Canadian Military Institute* (mars-avril 2021). Contributeurs : Stephen Churr, Sandra Humphreys et Tyler Lavigne. SCOPPIO, Grazia et Nancy Otis. « Gender and ethnicity perspectives of officer cadets' recruitment process and college experience: Phase 2 of the Regular Officer Training Plan (ROTP) Study », rapport de recherche pour Recherche et développement pour la défense Canada. (avril 2019). DRDC-RDDC-2019-R091. WARUSZYNSKI, Barbara T., Kate H. MacEachern et Eric Ouellet. « Women in the Profession of Arms: Female Regular Force members' perceptions on the attraction, recruitment, employment, and retention of women in the Canadian Armed Forces », rapport de recherche pour Recherche et développement pour la défense Canada (juillet 2018). DRDC-RDDC-2018-R182. Nous avons également été informés de l'existence de nombreuses études sur l'inconduite sexuelle menées par d'éminentes chercheuses telles que Karen Davis, Manon LeBlanc, Sara Rubenfeld, Stacy Silins, Barbara Waruszynski et de nombreux autres chercheurs du MDN depuis 2015 (p. ex. le rapport en libre accès : SILINS, Stacey et Manon LeBlanc. « Experiences of CAF members affected by sexual misconduct: Perceptions of support: topline-findings », rapport de recherche pour Recherche et développement pour la défense Canada (février 2020). DRDC-RDDC-2020-L046. Bien que nous n'ayons pas accès à toutes les études sur la violence sexuelle et le genre dans les FAC, nous avons reçu des rapports de divers chercheurs du MDN au fil des ans.
- 15 WHITWORTH, Sandra. « Militarized Masculinities and the Politics of Peacekeeping: The Canadian Case », dans *Critical Security Studies in World Politics*, édité par Ken Booth, Lynne Rienner Publishers (2005).
- 16 BISKUPSKI-MUJANOVIC, Sandra. « The 'lucky ones' and those that weren't: sexual misconduct in the Canadian Armed Forces », *Canadian Foreign Policy Journal*, vol. 28, n° 2 (2022), pp. 144 à 159. <https://doi.org/10.1080/11926422.2022.2071955> BROWN, Vanessa. « Integrating gender and cultural perspectives in Canada's Professional Military Education: transforming military culture through informed leadership », thèse de doctorat, Université de Carleton (2021). <https://curve.carleton.ca/80da95b1-e5e6-40e1-a26c-9df-fb7c3f015>; CALLAGHAN, Walter. « Missing the Point: A Critical Reflection on Operation HONOUR and Reactions to Military Sexual Misconduct by Veterans of the Canadian Armed Forces », *Atlantis*, vol. 1, n° 2 (2020), pp. 72 à 87. <https://doi.org/10.7202/1076201ar>; EICHLER, Maya. « Learning from the Deschamps Report: why military and Veteran researchers ought to pay attention to gender », *Journal of Military, Veteran, and Family Health*, vol. 2, n° 1 (2016), pp. 5 à 8. <https://doi.org/10.3138/jmvfh.3394>; HAJIZADEH, Mohammad, Alice Aiken et Chelsea Cox. « Risk Factors Associated with Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces: Does It Vary by Sex and Environmental Command? », *Archives of Sexual Behaviour*, vol. 48 (2019) pp. 2581 à 2594. <https://doi.org/10.1007/s10508-019-01507-x>; JOHNSTONE, Rachael et Victoria TaitSignal. « Sexual Misconduct, Civil-Military Relations, and the Canadian Armed Forces », *Armed Forces & Society*, vol. 0, n° 0 (2023). <https://doi.org/10.1177/0095327X221148498>; KOVITZ, Marcia. « Sexual (mis)conduct in the Canadian forces », *Critical Military Studies*, vol. 7, n° 1 (2021), pp. 79 à 99. <https://doi.org/10.1080/23337486.2018.1494883>; LANE Andrea. « Special men: The gendered militarization of the Canadian Armed Forces », *International Politics*, vol. 72, n° 4 (2017), pp. 463 à 483. <https://doi.org/10.1177/0020702017741910>; MACKENZIE, Megan. « Good Soldiers Don't Rape », Cambridge University Press (2023); MACKENZIE, Megan, Eda Gunaydin et Umeya Chaudhuri. « Illicit Military Behavior as Exceptional and Inevitable: Media Coverage of Military Sexual Violence and the "Bad Apples" Paradox », *International Studies Quarterly*, vol. 64, n° 1 (2020), pp. 45 à 56. <https://doi.org/10.1093/isq/sqz093>; TABER, Nancy. « After Deschamps: men, masculinities, and the Canadian Armed Forces », *Journal of Military, Veteran, and Family Health*, vol. 4, n° 1 (2018), pp. 100 à 107. <https://doi.org/10.3138/jmvfh.2017-0005>; TABER, Nancy. « The Canadian Armed Forces: battling between Operation HONOUR and Operation Hop on Her », *Critical Military Studies*, vol. 6, n° 1 (2020), pp. 19 à 40. <https://doi.org/10.1080/23337486.2017.1411117>; TAIT, Victoria. « Regendering the Canadian Armed Forces » *Atlantis*, vol. 1, n° 2 (2020), pp. 9 à 25. <https://doi.org/10.7202/1076197ar>.
- 17 Une discussion sur les réserves en tant que sous-culture peut être trouvée ici : DAVIS, Karen D. et Brian McKee. « Chapter 2: Culture in the Canadian Forces: Issues and Challenges for Institutional Leader », dans *Institutional Leadership in the Canadian Forces: Contemporary Issues*, édité par Robert W. Walker, Presses de l'Académie canadienne de la Défense (2007).
- 18 FOUCHARD, Steven. Direction des affaires publiques de l'Armée. « La Politique sur l'état de préparation du soldat - Réserve (PEPS-R) vise un état de préparation et une souplesse accrues », gouvernement du Canada, (10 mars 2022). <https://www.canada.ca/fr/armee/nouvelles-publications/2022/03/politique-sur-etat-preparation-soldat-reserve-peps-r-vise-etat-preparation-souplesse-accrus.html>.
- 19 Le projet compétitif du gouvernement canadien « Recruter et maintenir en poste les femmes pour atteindre un niveau de représentation féminine de 25 % d'ici 2026 » est accessible en ligne ici : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/programmes/idees-defense/element/projets-competitifs/challenges/recruter-et-maintenir-en-poste-les-femmes-pour-atteindre-un-niveau-de-representation-feminine-de-25-dici-2026.html>. Cette page décrit le défi et les résultats de l'appel à propositions.
- 20 Tout au long du rapport, les réservistes et les membres de la Force régulière sont cités comme étant de cet avis. Le rapport peut être consulté au lien suivant : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-603-x/85-603-x2023001-eng.htm>.
- 21 Une ventilation des actions des témoins figure aux pages 20 à 23 du rapport final, qui peut être téléchargé ici : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/85-603-x2023001>.
- 22 Les femmes ont été agressées à un taux plus élevé, soit 8,9 %, dans la Réserve. Ces renseignements figurent dans la section des faits saillants au lien suivant : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-603-x/85-603-x2023001-fra.htm>. Ces renseignements figurent également à la page 4 du rapport complet.
- 23 Ce constat est appuyé par la dernière enquête de Statistique Canada sur l'inconduite sexuelle dans les FAC, qui indique que « plus de 9 femmes sur 10 (91 %) ont indiqué qu'un homme était responsable d'au moins une agression, alors que c'était le cas de 44 % des hommes. Par ailleurs, plus du tiers (35 %) des hommes ont déclaré que, pour au moins un type et un cas d'agression sexuelle, une femme était responsable ». Cela figure dans la section « Les auteurs d'agressions sexuelles sont le plus souvent des membres des FAC et des personnes agissant seules » au lien suivant : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-603-x/85-603-x2023001-fra.htm>.

- 24 Ces faits sont exposés dans l'enquête de Statistique Canada sur l'inconduite sexuelle dans les FAC. Ils ont également été commentés par Charlotte DuvalLantoin dans son article de blogue « The Statistics Canada Survey on Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces » publié le 6 décembre 2023 et accessible en ligne ici : <https://dndcafi01.substack.com/p/the-statistics-canada-survey-on-sexual>.
- 25 Une ventilation complète des raisons les plus courantes expliquant un refus de signaler dans la Force régulière figure aux pages 9, 17 et 18 du rapport final. Une ventilation des signalements dans la Première réserve est présentée à la page 29. Le rapport complet peut être téléchargé ici : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/85-603-x2023001>.
- 26 EVANS OGDEN, Lesley. « Universities have a sexual violence problem, Charlene Senn has part of the solution », *Affaires universitaires* (9 décembre 2021). <https://www.universityaffairs.ca/features/feature-article/universities-have-a-sexual-violence-problem-charlene-senn-has-part-of-the-solution/>.
- 27 On a donné aux réservistes quelques exemples de statistiques tirées des rapports de Statistique Canada sur l'inconduite sexuelle dans la Réserve et la Force régulière, publiés en 2019 et auxquels on peut accéder ici : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.htm>.
- 28 Le projet de loi C-46 : Demandes de communication de dossiers à la suite de l'arrêt *Mills*, examen de la jurisprudence donne un aperçu des statistiques sur les agressions sexuelles au Canada, en particulier l'article 3. Ce document peut être consulté en ligne ici : https://www.justice.gc.ca/pra/pr-rp/sjc-csj/ajc-ccs/rr06_vic2/p3_4.html.
- 29 Les résultats complets de l'enquête sont accessibles en français à ce lien : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-603-x/85-603-x2023001-fra.htm>.
- 30 Bien que la dernière enquête de Statistique Canada contienne moins de renseignements sur la réserve que sur la Force régulière, il existe des renseignements sur les agresseurs dans la Force régulière qui montrent que les femmes commettent des inconduites sexuelles. Le rapport indique que : « plus de 9 femmes sur 10 (91 %) ont indiqué qu'un homme était responsable d'au moins une agression, alors que c'était le cas de 44 % des hommes. Par ailleurs, plus du tiers (35 %) des hommes ont déclaré que, pour au moins un type et un cas d'agression sexuelle, une femme était responsable ». Cela figure dans la section « Les auteurs d'agressions sexuelles sont le plus souvent des membres des FAC et des personnes agissant seules » au lien suivant : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-603-x/85-603-x2023001-fra.htm>.
- 31 Le cours sur l'ACS+ peut être trouvé ici en ligne : <https://www.canada.ca/fr/femmes-egalite-genres/analyse-comparative-entre-sexes-plus/suivez-cours.html>.
- 32 Le communiqué de presse initial initiant l'abrogation de l'obligation de signaler à partir d'août 2023 peut être consulté en ligne ici : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2023/08/le-ministre-de-la-defense-nationale-bill-blair-amorce-labrogation-des-regles-relatives-a-lobligation-de-signaler.html>.
- 33 Les enjeux actuels concernant l'aumônerie sont mentionnés dans la section 6 de la partie III du rapport final du Groupe consultatif de la ministre de la Défense nationale sur le racisme systémique et la discrimination achevé en janvier 2022. Le rapport peut être consulté en ligne ici : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/2022-rapport-final-racisme-systemique.html>.
- 34 Un rapport sur les aumôniers des FAC, notamment sur la nécessité de s'améliorer lorsqu'il s'agit de « prestation de services aux membres lesbienne, gai, bisexuel, transgenre, queer et bispirituel (LGBTQ2+), aux membres non religieux, aux femmes et à d'autres personnes » est disponible ici : Revue du service de l'aumônier royal canadien, août 2021. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/verification-evaluation/examen-service-aumonerie-royale-canadienne.html>.
- 35 Les résultats complets de l'enquête sont accessibles en français à ce lien : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-603-x/85-603-x2023001-fra.htm>.
- 36 Nous avons demandé une liste d'études sur l'inconduite sexuelle qui comprenait les études suivantes de la Réserve et nous avons reçu ce qui suit de la part du MDN : LEBLANC, M. « Survey on Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces: Results from the Primary Reserve by class of service (2018) », (lettre scientifique du directeur général - Recherche et analyse [Personnel militaire] - opération HONOUR DRDC-RDDC-2021-L023), Recherche et développement pour la défense Canada, rapport scientifique (2021); LEBLANC, M. et Z. Wang. « Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces: Results from the Primary Reserve by class of service », (lettre scientifique du DG EISFIS DRDC-RDDC-2017-L345), Recherche et développement pour la défense Canada, rapport scientifique (2017); LEBLANC, M. et Z. Wang. « Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces: Results from lesbian, gay and bisexual Regular Force and Primary Reserve members » (lettre scientifique du DG EISFIS DRDC-RDDC-2017-L297), Recherche et développement pour la défense Canada, rapport scientifique (2017); LEBLANC, M. et Z. Wang. « Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces: Results from the Primary Reserve » (lettre scientifique du DG EISFIS DRDC-RDDC-2017-L022), Recherche et développement pour la défense Canada (2017); LEBLANC, M. et Z. Wang. « Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces: Results from the Survey of the Primary Reserve », [présentation PowerPoint], l'Équipe d'intervention stratégique sur l'inconduite sexuelle, le Chef - Réserves et d'autres cadres supérieurs de la Réserve (mars 2017); WRIGHT, J. et M. LeBlanc, M. « Canadian Forces Workplace Harassment Survey: Analysis of Open-Ended Comments from the Regular Force and Primary Reserve » (directeur général - Recherche et analyse [Personnel militaire DRDC-RDDC-2017-R132], Recherche et développement pour la défense Canada (2017).
- 37 KOVITZ, Marcia. « Sexual (mis)conduct in the Canadian forces », *Critical Military Studies*, vol. 7, n° 1 (2021), pp. 79 à 99. [10.1080/23337486.2018.1494883](https://doi.org/10.1080/23337486.2018.1494883); LANE, Andrea. « Special men: The gendered militarization of the Canadian Armed Forces », *International Politics*, vol. 72, n° 4 (2017), pp. 463 à 483. <https://doi.org/10.1177/0020702017741910>; MACKENZIE, Megan, « Good Soldiers Don't Rape », Cambridge University Press (2017); MACKENZIE, Megan, Eda Gunaydin et Umeyya Chaudhuri. « Illicit Military Behavior as Exceptional and Inevitable: Media Coverage of Military Sexual Violence and the "Bad Apples" Paradox », *International Studies Quarterly*, vol. 64, n° 1 (2020), pp. 45 à 56. <https://doi.org/10.1093/isq/sqz093>; TABER, Nancy. « After Deschamps: men, masculinities, and the Canadian Armed Forces », *Journal of Military, Veteran, and Family Health*, vol. 4, n° 1 (2018), pp. 100 à 107. <https://doi.org/10.3138/jmvfh.2017-0005>; TABER, Nancy. « The Canadian Armed Forces: battling between Operation HONOUR and Operation Hop on Her », *Critical Military Studies*, vol. 6, n° 1 (2020), pp. 19 à 40. <https://doi.org/10.1080/23337486.2017.1411117>; Stéphanie von Hlatky et Bibora Imre-Millei. 2022. "Entrenched Heteronormativity: Gender and Work-Life Balance in the Military." *Canadian Military Journal* 22(4): 16-25.
- 38 BROWN, Vanessa. « Integrating gender and cultural perspectives in Canada's Professional Military Education: transforming military culture through informed leadership », thèse (doctorat) - Université de Carleton (2021). <https://curve.carleton.ca/80da95b1-e5e6-40e1-a26c-9dfb7c3f015>; BROWN, Andrea, Heather Millman, Bethany Easterbrook, Alexandra Heber, Rosemary Park, Ruth Lanuis, Anthony Nazarov, Rakesh Jetly, Ruth StanleyAikens, Carleigh Sanderson, Christina Hutchins, Kathy Dartie, Amy L. Halli, Suzette BrémaultPhillips, Lorraine SmithMacDonald, Daphne Doak, Tanya Oakley, Andrew A. Nicholson, Mina Pichtikova, Patrick Smith, Ashlee Mulligan, Corinne Byerlay et Margaret C. McKinnon. « Working together to address sexual misconduct in the Canadian Armed Forces », *Journal of Military, Veteran and Family Health*, vol. 8, édition spéciale n° 1 (2022), pp. 85 à 93. <https://doi.org/10.3138/jmvfh-2021-0033>; DUVAL-LANTOINE, Charlotte. « *The Ones We Let Down: Toxic Leadership Culture and Gender Integration in the Canadian Forces* », McGill-Queen's University Press; TABER, Nancy. « Trusted to Serve: Rethinking the CAF Ethos for Culture Change », *Canadian Military Journal*, vol. 22, n° 2 (2022), pp. 13 à 19. TAM-SETO, Linna. « Role of mentoring for women in the Canadian Armed Forces », *Journal of Military, Veteran and Family Health*, vol. 8, édition spéciale n° 1 (2022), pp. 26 à 35. <https://doi.org/10.3138/jmvfh-2021-0059>.
- 39 ARBOUR, Louise (l'honorable), C.C., G.O.O. « Rapport de l'examen externe indépendant et complet du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes » (20 mai 2023). (Rapport Arbour en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-de-l'examen-externe-independant-et-complet.html>). DESCHAMPS, Marie (l'honorable), C.C., Ad. E. « Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes » (27 mars 2015). (Rapport Deschamps) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf; BROWN, Andrea, Heather Millman, Linna TamSeto, Bibi Imre-Millei, Ashley Ibbotson, Lori Buchart, Alexandra Heber, Marguerite E. Samplonius, Ashlee Mulligan, MaryAnn Notarianni et Margaret C. McKinnon. « Increasing understanding of the barriers to military sexual trauma-related reporting and treatment seeking in Canada », *Journal of Military, Veteran and Family Health*, vol. 10, n° 1 (2024), pp. 101 à 106; Stéphanie von Hlatky et Bibora Imre-Millei. 2022. "A Gender-Based Analysis of Recruitment and Retention in the Canadian Army Reserve." *Journal of Military, Veteran and Family Health* 8, s1 (2022): 46-53. MCKINNON, Margaret, Linna TamSeto et Bibi Imre-Millei. « Institutional Support After Military Sexual Trauma: The Experiences of Canadian Women Service Members », document scientifique soumis pour un événement de l'Organisation scientifique et technique de l'OTAN (2023). STO-MP-HFM-363 8 - 1. <https://www.sto.nato.int/Pages/default.aspx>.

Conditionnement physique à bord d'une frégate de patrouille canadienne : étude de cas

ETIENNE CHASSÉ ET YANNICK LAFLAMME

Étienne Chassé travaille en tant qu'officier de recherche en performance humaine pour les Services de bien-être et moral des Forces canadiennes. Étienne a été grandement impliqué dans la recherche et le développement de plusieurs programmes de performance humaine et d'évaluations de la condition physique, y compris l'aptitude professionnelle des astronautes de l'Agence spatiale canadienne, des plongeurs-démiveurs militaires, des pompiers sauveteurs pour accidents d'hélicoptères à bord des navires de la marine, ainsi que l'aptitude professionnelle pour plusieurs professions militaires et pour les recrues militaires. Il a participé à de nombreuses conférences nationales et internationales sur les performances humaines et les normes d'emploi physique. Étienne est bachelier avec mention honorifique en sciences de l'activité physique et une maîtrise en physiologie de l'exercice à l'Université d'Ottawa (Ontario, Canada). Il est physiologiste de l'exercice certifié (PEC) et spécialiste de la performance humaine par la Société canadienne de physiologie de l'exercice (SCPE).

Yannick Laflamme travaille en tant que spécialiste de l'exercice pour les opérations de santé dans l'espace, se concentrant sur la force et le conditionnement des astronautes de l'Agence spatiale canadienne (ASC). Avant de travailler à l'ASC, Yannick a travaillé comme assistant de recherche en performance humaine pour les Services de bien-être et moral des Forces canadiennes. Il a participé à l'organisation de séances de musculation et de conditionnement et de tests annuels pour les membres des Forces armées canadiennes. Il a agi à la fois comme chercheur et comme coordonnateur du conditionnement physique, des sports et des loisirs à bord du NCSM Winnipeg pendant le déploiement de 2021. Il a reçu la médaille du Service spécial-expédition et la médaille du Service opérationnel-expédition pour son déploiement. Il est titulaire d'un baccalauréat avec mention honorifique en éducation physique et de la santé de l'université Queens (Ontario, Canada) et d'une maîtrise en sciences de l'activité physique de l'université d'Ottawa (Ontario, Canada). Il est un Certified Strength and Conditioning Specialist (CSCS) par la National Strength and Conditioning Association (NSCA).

La mission de la Marine royale canadienne (MRC) est de préparer des forces navales efficaces au combat qui soutiennent les intérêts canadiens au pays et à l'étranger.¹ Lorsqu'ils ne sont pas à quai (les navires peuvent être à quai pour la maintenance, la récupération ou entre deux déploiements), les navires de la MRC effectuent leurs tâches soit dans des conditions d'« essai en mer » (c'est-à-dire de courtes périodes d'exercices d'entraînement en mer), soit dans le cadre d'un déploiement réel (c'est-à-dire des voyages outre-mer d'une durée d'un mois). Servir dans la MRC est associé à un style de vie très particulier et à une réalité unique. Un tel service dans la MRC possède son propre ensemble de facteurs d'influence internes et externes qui affectent les confins, les limites, les directives et les restrictions du lieu de travail d'un commandement, des zones de combat et des domaines d'entraînement physique (EP). L'ensemble de ces éléments constitue un défi unique en son genre pour les autres branches de l'armée. Bien qu'il s'agisse d'un concept relativement connu, les atteintes à la santé et à la condition physique pendant un déploiement militaire en mer ne sont pas souvent mentionnés dans la littérature scientifique.^{2,3,4,5}

Cet article présente des idées pour améliorer les comportements en matière de performance physique définis dans le cadre de la stratégie ÉQUILIBRE⁶ et discutera de l'impact positif qu'un expert en conditionnement physique du Programme de soutien

du personnel (PSP) peut avoir sur l'équipage du navire. Cet article se concentre principalement sur l'impact du déploiement en mer à bord d'une frégate de patrouille canadienne sur les considérations relatives à la condition physique en mer. Les idées présentées sont étayées par un déploiement en mer de 4 mois (automne 2021) vécu par l'un des auteurs.⁷ L'auteur était employé en tant que coordinateur civil du conditionnement physique, des sports et des loisirs des PSP à bord et a participé à la collecte d'observations de fond sur un large éventail de variables et de caractéristiques des marins de la marine. Le coordonnateur de la condition physique, des sports et des loisirs des PSP est un membre des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes, engagé spécifiquement pour le déploiement et servant d'expert en condition physique chargé de fournir un entraînement physique et des conseils, ainsi que des activités aux marins à bord. Cependant, tous les déploiements ne disposent pas d'un coordinateur. La chaîne de commandement du navire doit faire la demande pour qu'il soit à bord. En tant que seul civil à bord, le coordinateur doit être en mesure de travailler dans le cadre du programme quotidien du navire opérationnel. Le coordinateur sera appelé « expert en conditionnement physique » tout au long de cet article. Le navire est parti pour un voyage d'une durée totale de 122 jours, dont 97 en mer et le reste à terre à plusieurs endroits. Ce déploiement s'est achevé pendant la pandémie de

COVID-19, ce qui aurait pu limiter le nombre d'escales, et donc probablement allonger les périodes passées en mer.

Étude de cas

Les comportements de performance physique de la stratégie ÉQUILIBRE jouent un rôle clé pour garantir que tous les membres des FAC, y compris les marins, sont prêts sur le plan opérationnel. Les recherches indiquent que, pour atteindre leur potentiel maximal, les militaires doivent être entraînés et en bonne forme, correctement alimentés, bien reposés et sans blessures.^{8,9} Au début (T1) et à la fin (T2) du déploiement, 31 marins—24 hommes et 7 femmes—(sur 254) ont volontairement rempli des questionnaires sur leur mode de vie et leurs comportements en matière de santé. La prudence est de mise lorsqu'il s'agit de généraliser les résultats à la compagnie du navire ou à la MRC en raison de la taille limitée de l'échantillon. Le questionnaire *International Physical Activity* (IPAQ) a été utilisé pour estimer les niveaux d'activité physique.¹⁰ Le questionnaire *Pittsburgh Sleep Index* (PSQI) a été utilisé pour estimer les habitudes de sommeil.¹¹ Le questionnaire *Healthy Eating Score* (HES-5) a été utilisé pour estimer la qualité de la nutrition.¹² L'équipage du navire a également eu la possibilité de répondre à un court entretien et questionnaire afin de recueillir des données qualitatives sur ces quatre comportements de performance physique.

Les observations ont montré que la performance moyenne des participants à l'évaluation FORCE (*Fitness for Operational Requirement for Canadian Armed Forces Employment*)¹³ était supérieure à la moyenne par rapport à l'ensemble des FAC, ce qui suggère un échantillon de participants soucieux de leur santé et de leur condition physique. L'étude de cas menée par l'expert en conditionnement physique et son équipe de recherche semble avoir attiré des marins de la MRC en meilleure forme et en meilleure santé pour participer à l'étude. Encore une fois, il est important de garder cela à l'esprit lorsque l'on généralise les résultats à l'ensemble de l'équipage du navire ou à la MRC. Les observations faites au moyen de l'IPAQ ont révélé une diminution significative de 27 % de l'ensemble des activités physiques pratiquées chaque semaine en mer (T2) par rapport à celles pratiquées à la maison (T1). Les observations faites au moyen du PSQI n'étaient pas significatives, mais une tendance à la baisse de 16 % de la quantité ou qualité du sommeil a été observée au fil du temps outre-mer, 66 % de l'échantillon étant considérés comme de « mauvais dormeurs » à la fin du déploiement.¹⁴ De même, les observations réalisées à l'aide du HES-5 n'ont pas révélé de différence significative entre T1 et T2, mais une légère diminution de la qualité nutritionnelle de 7 % a été observée.

En ce qui concerne l'activité physique, 77 % des participants qui ont répondu à l'entretien et au questionnaire qualitatif ont indiqué pratiquer une activité physique au moins une fois par semaine pendant la durée du déploiement et 50 % d'entre eux ont indiqué pratiquer une activité physique tous les jours. En

moyenne, les participants ont déclaré faire beaucoup moins d'exercice physique qu'avant le déploiement, des baisses plus importantes ayant été observées chez les femmes marins et les officiers. Des corrélations positives modérées significatives ont été observées entre l'aptitude opérationnelle avant le déploiement, les habitudes alimentaires avant le déploiement et l'exercice physique pendant le déploiement, ce qui suggère que les marins en meilleure forme qui ont généralement une alimentation plus saine à la maison ont tendance à être plus actifs pendant le déploiement. Une corrélation positive modérée significative a été observée entre les niveaux d'exercice physique avant le déploiement et le sommeil pendant le déploiement. Cette corrélation pourrait étayer l'hypothèse selon laquelle des habitudes d'activité physique régulière favorisent un meilleur sommeil pendant le déploiement. Enfin, nous avons également observé dans notre échantillon que les participants ayant un tour de taille plus important avaient tendance à avoir une moins bonne qualité de sommeil pendant le déploiement. On peut supposer que cela est dû à la taille du lit ou à des conditions médicales telles que l'apnée du sommeil, qui peut être causée par l'obésité.¹⁵ Dans l'ensemble, les observations confirment l'interconnexion des comportements liés à la performance physique, ce qui plaide fortement en faveur d'une approche holistique des interventions visant les comportements de santé.

Certains marins ont indiqué que les déploiements étaient l'occasion de reprendre leur santé en main. En effet, de nombreux participants ont indiqué avoir amélioré leur condition physique au cours de ce déploiement en augmentant leur force, leur capacité cardiovasculaire, leur régularité dans les exercices physiques et leur composition corporelle (perte de poids, diminution du tour de taille). De nombreux participants ont indiqué que l'activité physique leur permettait de se concentrer sur autre chose que le travail, d'évacuer le stress et de rester « sains d'esprit » en mer. D'autres ont ajouté que les cours de formation continue dispensés sur le navire étaient l'occasion d'interagir ou de socialiser avec des membres d'équipage qui travaillent dans un autre département du navire. D'autres appréciaient simplement la lumière du soleil et l'air frais (les séances d'EP se déroulant le plus souvent sur le pont d'envol).

Le déploiement s'accompagne de certains obstacles à l'activité physique, tels que l'horaire de travail, la fatigue, le manque d'équipement, le manque de motivation et le manque d'espace. L'une des principales limites mentionnées par les participants était l'encombrement de la salle de musculation à certains moments de la journée. Les marins pouvaient utiliser le pont d'envol comme espace d'exercice—avec un équipement limité—mais devaient s'adapter au calendrier des opérations et à l'état de la mer et des conditions météorologiques. Même lorsque l'état de la mer est calme, certains ont du mal à se stabiliser, en particulier ceux qui n'ont jamais connu la mer auparavant.

Points à prendre en compte lors de l'organisation de séances d'EP

De nombreux facteurs entrent en jeu lors de l'exécution d'un entraînement physique sur les frégates de patrouille canadiennes, comme l'expliquent les mêmes auteurs dans le *Tactical Strength and Conditioning Report 70*.¹⁶ En bref, la pratique des TP à bord des frégates de patrouille du NCSM pose des problèmes en raison de l'espace très limité. Ces navires n'ont pas été conçus à l'origine pour permettre des séances complètes de physiothérapie à un grand nombre de marins en même temps. Malgré cela, l'équipage optimise l'espace disponible, ce qui nécessite un haut degré de créativité pour adapter les exercices aux conditions uniques de la mer. Les considérations clés englobent un ensemble de facteurs tels que l'espace limité et les options de stockage, la présence de surfaces antidérapantes, les conditions météorologiques et maritimes variables, les différents niveaux de condition physique du personnel et le rythme des opérations. Ce ne sont là que quelques-uns des nombreux aspects auxquels il faut prêter attention lors de la planification d'activités d'EP. Pour plus d'idées sur la musculation et un programme d'entraînement polyvalent de 16 semaines, la ressource « *Fitness Aboard a Canadian Patrol Frigate* » peut être consultée dans le *Tactical Strength and Conditioning Report 70*.¹⁷ Cette publication constitue un guide précieux pour relever les défis et maximiser l'efficacité de l'entraînement physique dans le contexte particulier de ces frégates.

Conclusion

En mer, les marins sont confrontés à des défis uniques en matière d'EP. Nous comprenons que la chaîne de commandement du navire a besoin d'une certaine flexibilité en ce qui concerne

le personnel de soutien qu'elle peut amener à bord du navire (par exemple, le personnel juridique, les stagiaires, le personnel responsable de la condition physique), étant donné que le navire ne dispose que d'un nombre limité de couchettes. Afin d'atténuer certains des facteurs environnementaux et de santé, il est suggéré de déployer des experts en conditionnement physique des PSP à bord des navires de la marine pour toutes les navigations de plus d'un mois afin d'offrir plusieurs séances de conditionnement physique supervisées par jour, en collaboration avec le service du navire, d'assurer une participation maximale et de promouvoir un sentiment d'appartenance à la communauté à bord. Il est suggéré que les experts en conditionnement physique développent et impriment à l'avance des séances d'EP afin d'offrir une variété et une progression appropriée aux navigateurs qui ne peuvent pas assister aux sessions supervisées. Les experts en conditionnement physique peuvent non seulement faciliter un PT progressif, créatif et adaptable, mais aussi jouer un rôle dans la promotion d'un mode de vie sain. L'activité physique et l'entraînement constituent un aspect important d'un mode de vie sain, mais ils doivent être combinés à un sommeil adéquat et à une alimentation saine. Ces trois comportements étant souvent corrélés, des interventions appropriées et une approche holistique sont les mieux à même d'avoir un impact positif sur la santé et les performances opérationnelles. Les navires de la marine constituent un environnement de travail très contraignant, en particulier lors des déploiements, mais avec un soutien adéquat (chaîne de commandement, experts disponibles), les marins peuvent développer un mode de vie sain et même améliorer leurs performances opérationnelles et fonctionnelles pendant les déploiements.

Notes

- 1 Marine royale canadienne. *Marine royale canadienne : Plan stratégique 2017-2022*. 2017.
- 2 *Physical readiness and obesity among male U.S. Navy personnel with limited exercise availability while at sea*. Gregg MA et Jankosky C.J. (11), Nov. 2012, *Military Medicine*, Vol. 177, pp. 1302-7.
- 3 *Aerobic performance of Special Operations Forces personnel after a prolonged submarine deployment*. Fothergill DM et Sims JR. 10, 2000, *Ergonomics*, Vol. 43, pp. 1489-500.
- 4 *Energy Expenditure and Changes in Body Composition during Submarine Deployment-An Observational Study "DasBoost 2-2017"*. Rietjens G, et al. 1, 2020, *Nutrients*, Vol. 12, p. 226
- 5 *A review of the physiological and psychological health and wellbeing of naval service personnel and the modalities used for monitoring*. Sargent C, Gebruers C et Mahony J. 1, 2017, *Military Med Res*, Vol. 4.
- 6 Services de bien-être et moral des Forces canadiennes. *Équilibre - La stratégie de performance physique de la CAF*. Ottawa : s.n., 2018.
- 7 Le Comité d'éthique de la recherche sur l'être humain (CRH) a accordé l'approbation éthique à ce projet. Protocole #2021-023.
- 8 *Strategies to maintain combat readiness during extended deployments-- A human systems approach*. Organisation du Traité de l'Atlantique Nord. Prague, République tchèque : s.n., 2015, Actes du symposium du panel RTO sur les facteurs humains et la médecine.
- 9 *Position of the academy of nutrition and dietetics, dieticians of Canada, and the American College of sports medicine: Nutrition and athletic performance*. Thomas DT, Erdman KA, Burke LM. 3, 2016, *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, Vol. 116, pp. 501-528.
- 10 *Validity of the international physical activity questionnaire short form (IPAQ-SF): A systematic review*. Lee PH, Macfarlane DJ, Lam TH, Stewart SM. 115, 2011, *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, Vol. 8.
- 11 *The Pittsburgh Sleep Quality Index: a new instrument for psychiatric practice and research*. Buysse DJ, Reynolds CF 3rd, Monk TH, Berman SR, Kupfer DJ. 2, 1989, *Psychiatry Res*, Vol. 28, pp. 193-213.
- 12 *The Healthy Eating Score: A Five-item Measure of Diet Quality*. Golenbock SW, Kazman JB, Moylan E, Kupchak B, Deuster P. 5S Suppl 1, 2016, *Medicine and Science in Sports and Exercise*, Vol. 48, p. 915.
- 13 Évaluation FORCE. *CAFConnection*. [En ligne] 26 mai 2022. <https://www.cafconnection.ca/National/Programs-Services/For-Military-Personnel/Military-Fitness/CMTFE-FORCE-Evaluation/FORCE-Evaluation.aspx>.
- 14 *The Pittsburgh Sleep Quality Index: a new instrument for psychiatric practice and research*. Buysse DJ, Reynolds CF 3rd, Monk TH, Berman SR, Kupfer DJ. 2, 1989, *Psychiatry Res*, Vol. 28, pp. 193-213.
- 15 *Obstructive sleep apnea: a cardiometabolic risk in obesity and the metabolic syndrome*. Drager LF, Togeiro SM, Polotsky VY, Lorenzi-Filho G. 7, 2013, *J Am Coll Cardiol*, Vol. 62, pp. 569-576.
- 16 *Fitness aboard a Canadian patrol frigate*. Laflamme Y, Chassé E. 70, s.l. : Tactical Strength and Conditioning Report, 2023, pp. 24-31.
- 17 *Fitness aboard a Canadian patrol frigate*. Laflamme Y, Chassé E. 70, s.l. : Tactical Strength and Conditioning Report, 2023, pp. 24-31.



Des membres des Forces armées canadiennes, des forces armées britanniques et des forces militaires de l'Estonie saluent les diplômés des cours de formation des forces armées ukrainiennes lors de leur départ au cours de l'opération Unifier, au Royaume-Uni, le 25 juin 2024.

Caporal chef Justin Roy

Guerriers, cheveux et soldats professionnels des FAC

MAJOR DANIEL KLCO

Le Major Daniel Klco est un pilote de l'Aviation royale canadienne (ARC) en service à la section de la sécurité des vols de la 1re Division aérienne du Canada. Il est depuis longtemps pilote et commandant d'équipage de la flotte CP-140 Aurora, ayant été déployé dans le monde entier dans de nombreuses zones de conflit, notamment dans le cadre des opérations Impact et Artemis. Le major Klco est également titulaire d'une maîtrise en psychologie de l'orientation, axée sur les effets physiques des traumatismes sur le cerveau et le corps. Il est un défenseur de longue date des cheveux, bien avant la modification du règlement.

Depuis plus d'un an, les FAC ont modifié leur politique en matière de tenue vestimentaire et de comportement. Le changement le plus notable a été l'assouplissement des normes relatives à la tête et au visage. Malgré une certaine résistance à l'égard de ces nouvelles normes, nombreux sont ceux qui ont adopté de nouveaux styles afin d'exprimer leur personnalité et promouvoir leur qualité de vie. Mais l'histoire nous apprend que les cheveux ont été le symbole d'une ancienne tradition militaire, et qu'ils pourraient l'être à nouveau.

Il est intéressant de noter que, tout au long de l'histoire, les cheveux longs (aussi bien pour les hommes que pour les femmes) et les barbes complexes ont été associés aux dirigeants et aux guerriers dans presque toutes les cultures du monde. Ce n'est

qu'aujourd'hui, à l'ère moderne, que les cheveux courts, ainsi que les soldats et dirigeants rasés de près sont devenus la norme. Même pendant la guerre révolutionnaire américaine, les soldats avaient les cheveux longs. Par ailleurs, si, historiquement, la

« coupe d'initiation » (raser ou couper tous les cheveux) était une tradition d'enrôlement remontant à plusieurs siècles dans de nombreuses cultures, elle symbolisait davantage une renaissance dans la profession des armes qu'une pratique hygiénique ou esthétique.¹

En fait, les normes militaires modernes concernant les cheveux courts ont été considérées comme une réaction pratique, car « les officiers consacraient trop de temps à se coiffer et gaspillaient la farine et le suif de l'armée ce faisant. »² [note traduction]

Toutefois, avant cette ère plus moderne, nous constatons que les cheveux longs, complexes et bien coiffés étaient souvent la marque d'un grand nombre de guerriers. Depuis le début de l'histoire militaire professionnelle (avec l'empire akkadien en 2200 av. J.-C.), les cheveux longs sont considérés comme un signe de puissance, de statut, d'honneur, de lien et de santé.³ Un simple coup d'œil aux représentations des guerriers d'antan atteste de la prédominance de la barbe et des cheveux longs : les guerriers grecs, romains et spartiates arboraient souvent des barbes tressées et des cheveux longs, ou du moins des casques stylisés avec de longues mèches flottantes ou des crêtes. De nombreux guerriers africains tressaient leurs cheveux et leur barbe (tresses africaines et tresses rastas). Dans les Amériques, de nombreux guerriers autochtones arboraient de longues tresses ou de longues crêtes. En Asie, les cheveux longs et les tresses caractérisaient en partie les soldats et les guerriers chinois, indiens, mongols et huns, et les samouraïs japonais avaient un lien étroit avec leurs cheveux longs. En Scandinavie et en Russie, les guerriers vikings et cosaques portaient des barbes et des cheveux tressés. Au Moyen-Orient, les soldats akkadiens, sumériens, perses, arabes et égyptiens portaient souvent de longues mèches flottantes. En effet, la quasi-totalité des guerriers a porté des cheveux et des barbes longs à travers de la majeure partie de l'histoire.

Contrairement à la croyance populaire, le style de vie guerrier et les longs cheveux complexes n'étaient pas réservés aux hommes. De nombreuses femmes soldats ont marqué l'histoire :

Ahhotep Ier au XVII^e siècle avant J.-C. en Égypte,⁴ les demoiselles de bouclier des cultures vikings dans les années 900, Jeanne d'Arc, les guerrières d'Amérique du Sud,⁵ et de nombreuses femmes soldats professionnelles servant de gardes du corps d'élite⁶ ou de commandants militaires. Ces femmes, considérées comme des soldats féroces, coiffaient également leurs cheveux de manière complexe.⁷

Si les tresses, les nattes, les tresses rastas et les queues de cheval sont des méthodes pratiques pour s'assurer que les cheveux ne gênent pas la vision au combat, l'expression personnelle dans la façon de porter les cheveux peut indiquer bien d'autres choses que le statut de guerrier, notamment l'appartenance tribale ou familiale, les opinions politiques ou religieuses, l'appartenance ethnique et la situation matrimoniale. Tous ces éléments peuvent être véhiculés par les coiffures.⁸

Certaines cultures ont conservé cette ancienne tradition de cheveux longs, à travers les perruques stylisées. Ces perruques sont notamment portées par des officiers, des juges et des dirigeants du Commonwealth britannique de nos jours. Il s'agit là d'un vestige contrôlé de la tradition des cheveux longs qui remonte à l'Antiquité. Que les cheveux soient naturels ou non, nous constatons que l'humanité a accordé beaucoup d'importance à leur apparence et à l'ornementation du visage.

Les militaires canadiens ont toujours été fiers de leur apparence. En tant que soldats professionnels, nous devrions accepter le lien avec le passé guerrier de l'humanité. Des cheveux longs (et une barbe) soignés pourraient à nouveau indiquer le statut de militaire professionnel. La création d'un style de cheveux et/ou de barbe propre au Canada pourrait contribuer à nous unir en tant que soldats, marins et aviateurs, et à recréer notre identité à titre de défenseurs de notre pays. En tout état de cause, ce choix devrait être accepté comme faisant partie de notre éthique militaire, de notre identité personnelle et de notre culture professionnelle militaire collective.

Notes

1 Leitao, D. D. (2013). ADOLESCENT HAIR-GROWING AND HAIR-CUTTING RITUALS IN. *Initiation in Ancient Greek Rituals and Narratives: New Critical Perspectives*, 109.

2 Hickey, D. R. (1977). The United States Army versus Long Hair: The Trials of Colonel Thomas Butler, 1801-1805. *The Pennsylvania Magazine of History and Biography*, 101(4), p. 463.

3 Jolly, P. H. & Erchak, G. M. (2004). *Hair: Untangling a Social History* (p. 7). Saratoga Springs, NY: Frances Young Tang Teaching Museum and Art Gallery au Skidmore College.

4 Cooney, K. (2015). *The woman who would be king: Hatshepsut's rise to power in Ancient Egypt*. Crown.

5 Milburn, A. (2022). Women, War, and Peace. *Women Worldwide*.

6 Mookerji, R. (1966). *Chandragupta Maurya and his times*. Motilal Banarsidass Publ.

7 Arwill-Nordbladh, E. (2016). Viking Age Hair. *Internet Archaeology* (42).

8 Jolly, P. H. & Erchak, G. M. (2004). *Hair: Untangling a Social History* (p. 7). Saratoga Springs, NY: Frances Young Tang Teaching Museum and Art Gallery au Skidmore College.



6 janvier 2021. De grandes foules de manifestants au Capitole avec des drapeaux de Donald Trump 2020. Capitole des États-Unis, Washington, DC.

Picture Architect/ Alamy Stock Photo

Compte rendu du livre intitulé *End Times: Elites, Counter-Elites, and the Path of Political Disintegration*

CHRISTOPHER ELLIOTT

Christopher Elliott est un anthropologue canado-australien spécialisé dans l'écologie de la guerre. Il est titulaire d'un baccalauréat ès arts et d'une maîtrise en anthropologie de l'Université nationale australienne, et d'un doctorat en philosophie du King's College de Londres.

Vous avez peut-être remarqué, cher lecteur canadien, que les choses ne vont pas forcément bien aux États-Unis. À la veille de l'une des élections les plus importantes de l'histoire du pays, un candidat à la présidence des États-Unis (qui, si l'on en croit les sondages, est le favori du scrutin) fait actuellement l'objet d'un total de 91 accusations criminelles. Dans la foulée, il a lancé des contre-accusations de toutes sortes contre une multitude d'ennemis, les avertissant de ce que : « si vous nous faites quelque chose de mal, nous vous ferons des choses qui n'ont jamais été faites auparavant » [notre traduction]. Sur les réseaux sociaux, il a notamment qualifié un ancien président des chefs d'état-major interarmées de traître.

De tels propos de la part d'un dirigeant aussi influent sont, bien entendu, préoccupants. Toutefois, même si on fait abstraction de cette anecdote, les problèmes de l'Amérique sont encore plus épineux. Des études récentes sur les tendances idéologiques internes révèlent que la société américaine est plus polarisée que toute autre démocratie occidentale. La violence sous toutes ses formes est également préoccupante. Selon le Projet de données

sur les lieux et les incidents de conflits armés (Armed Conflict Location & Event Dataset - ACLED), il existe actuellement 254 milices actives dans l'ensemble du pays (un pic de violence autour de l'élection de 2020 a incité certains observateurs à conclure que les États-Unis se trouvaient déjà dans un état d'« insurrection naissante »).

Une vague ambiance d'urgence politique se répand également dans la culture populaire, à travers des livres et des films—comme la superproduction d'Alex Garland, *Civil War*—donnant forme à la vision du futur proche d'une Amérique déchirée par les conflits. D'après tous les indicateurs observables, notre voisin du sud traverse une mauvaise passe.

Pour tenter de mieux comprendre ce moment historique incertain, Peter Turchin, spécialiste en sciences de la complexité et écologiste devenu spécialiste en sciences sociales, propose une approche quantitative à l'étude de l'histoire de l'humanité. Inspiré du personnage de Hari Seldon, le scientifique fictif de la série *Fondation* d'Isaac Asimov qui se servait des mathématiques futuristes pour prédire le cours de l'histoire, le dernier projet de Turchin consiste à examiner les malheurs de l'Amérique à travers le prisme de la « cliodynamique », qui vise à appliquer à l'étude de l'histoire une rigueur testable et fiable d'un point de vue scientifique.

Dans son nouveau livre intitulé *End Times: Elites, Counter-Elites and the Path of Political Disintegration*, la question fondamentale posée par Turchin est très simple : qu'est-ce qui est à l'origine des troubles actuels en Amérique?

La réponse, selon Turchin, réside dans un ensemble de conditions structurelles et démographiques qui, de manière assez régulière dans l'histoire, conduisent toutes les sociétés à des états de crise périodiques. Selon Turchin, toute société humaine passe par des phases alternées de stabilité et de trouble, comme les fluctuations d'un écosystème. L'Amérique n'est pas un cas isolé. D'après l'écrivain, les oscillations politiques de l'humanité peuvent souvent être attribuées à des changements démographiques qui sous-tendent un type spécifique de détresse socioéconomique.

Quels sont donc les principaux facteurs de stress? D'après Turchin, les crises politiques telles que celle que connaît actuellement l'Amérique ont tendance à commencer par ce que l'on appelle la pompe à richesse, dans laquelle le comportement extractif des élites oligarchiques entraîne l'augmentation des inégalités et l'appauvrissement de la classe ouvrière. À mesure que la richesse afflue et que les enfants de l'élite deviennent plus nombreux, la classe supérieure croît à son tour de manière exponentielle, ce qui entraîne ce que Turchin appelle une « surproduction de l'élite » [notre traduction], une situation dans laquelle un nombre croissant d'« aspirants à l'élite » [notre traduction] se retrouvent en concurrence pour un nombre fixe de postes en haut de l'échelle de la société.

Turchin estime qu'une profusion d'aspirants à l'élite constitue une situation extrêmement dangereuse, car à mesure que des aspirants sont écartés du jeu, il est plus probable que certains d'entre eux deviennent des « contre-élites » [notre traduction] désenchantées qui veulent renverser le système. S'appuyant sur les recherches qu'il a menées avec le politologue Jack Goldstone, Turchin cite la révolte des Taiping et la guerre civile anglaise comme autres exemples de situations dans lesquelles une

pléthore de nobles appauvris a fait éclater le consensus au sein de l'élite et a renforcé la volonté de prendre les armes.

Turchin avait déjà examiné ce phénomène de « noblesse appauvrie » dans l'un de ses précédents ouvrages, *War and Peace and War*, où il appliquait le modèle aux duels et aux luttes intestines entre *mousquetaires* français (rendus célèbres par Alexandre Dumas). Cependant, l'élément nouveau et qui donne à réfléchir dans son livre intitulé *End Times*, c'est l'application par Turchin de cette théorie à la crise actuelle que connaît l'Amérique, où une ploutocratie de plus en plus extractive reste aux commandes d'une « pompe à richesse » importante et constante, et où un personnage comme Donald Trump apparaît comme un exemple presque classique de la « contre-élite » de Turchin, qui exploite la colère d'une classe ouvrière appauvrie dans le but de s'emparer du pouvoir et de renverser le système.

À cet égard, l'avertissement de Turchin concernant les années d'instabilité à venir est un rappel sinistre et opportun de ce qui constitue l'enjeu à l'heure actuelle. Les implications pour le Canada (et pour les Forces armées canadiennes) d'une Amérique fragmentée ou en proie au chaos politique sont, bien entendu, considérables. Comme nous le rappelle à juste titre Turchin, il est grand temps que nous commencions à envisager un tel avenir. Si l'année 2025 est notamment marquée par la montée en puissance d'un système de gouvernement autoritaire ou par une scission plus cataclysmique de l'Union, qu'est-ce que cela impliquerait pour le Canada? Quelles seraient, par exemple, les répercussions sur l'échange de renseignements entre le Canada et les autres pays, qui repose principalement sur le système commun de collecte et d'analyse que constitue l'alliance du Groupe des cinq? Qu'est-ce que cela impliquerait pour nos accords de défense commune—tels que le NORAD et l'OTAN—sur lesquels le Canada s'appuie pour préserver notre mode de vie? Quelles seraient les répercussions sur la sécurité de notre frontière méridionale, qui est aujourd'hui la frontière la plus pacifique au monde? Quelles en seraient les conséquences sur les types de missions auxquelles les Forces armées canadiennes doivent être préparées, alors même qu'elles sont confrontées à d'importants problèmes de capacité découlant de lacunes en matière de rétention, de recrutement et d'investissement?

Au moment où les États-Unis ne cessent de sombrer en tant que puissance en déclin, le livre *End Times* de Turchin se révèle un ouvrage déplaisant à lire, mais nécessaire, ne serait-ce que pour comprendre comment les États-Unis en sont arrivés à ce stade. En ce sens, il devrait également provoquer un choc dans notre propre connaissance collective de la situation. Le Canada est-il prêt pour le monde après la *Pax Americana*? Si ce n'est pas le cas, 2024 sera certainement l'année où nous commencerons à faire preuve d'un minimum d'imagination prédictive. Comme l'a démontré Turchin de manière convaincante, les indicateurs statistiques suggèrent que des périodes difficiles se profilent à l'horizon.