

Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

MDS RESEARCH PROJECT/PROJET DE RECHERCHE DE LA MED

***LES FORCES CANADIENNES ET LE DROIT D'ASSOCIATION: UNE RÉALITÉ
INCONTOURNABLE***

24 AVRIL 2006

Par major Marcel Duguay

This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions, which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.

La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	i
SOMMAIRE	ii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I - UNE FORCE MILITAIRE AU BORD DE LA CRISE.....	4
Émergence d'un mouvement social canadien : Le syndicalisme.....	4
Manque de représentation collective : Des militaires laissés à eux-mêmes	7
Changement à l'horizon: Le Rapport du Comité permanent de la Défense nationale et des Anciens Combattants (CPDNAC) – octobre 1998.....	10
La discipline comme moyen de résistance au changement	13
 CHAPITRE 2 – LES FORCES CANADIENNES : UNE BOÎTE AUX ALLURES SYNDIQUÉES ?	
Une voix sur le plancher	18
La convention collective et ses composantes : Un cadre connu de l'institution.....	23
Les griefs et leurs modes de règlement.....	27
Le droit de grève	31
Un leadership compatible avec les nouvelles formes de gouvernance : La doctrine du leadership des FC.....	33
Le Soldat avant tout	35
 CHAPITRE 3 – Sur le chemin de la représentation collective.....	
Le post-modernisme et les FC	36
Les Institutions militaires sont susceptibles aux changements.....	38
Le cas de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et son impact potentiel sur les FC	42
Delisle c. Canada	45
Le nouveau visage politique canadien et l'absence de contrat social.....	46
La primauté de la chaîne de commandement.....	49
La Professionnalisation ou la Transformation des FC ?	52
Modèle de représentation collectif proposé : Pourquoi pas un modèle purement canadien !	55
CONCLUSION.....	57
BIBLIOGRAPHIE.....	61

SOMMAIRE

Malgré les démarches entreprises par l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), au début des années 1970, pour syndiquer les militaires des Forces canadiennes (FC), ces dernières ont pu résister au changement grâce aux démarches du Conseil du Trésor, à l'aspect coercitif de la législation, mais aussi grâce aux avantages sociaux accordés à ses membres depuis 1999. En effet, la Loi sur la Défense nationale (LDN) interdit aux militaires de se regrouper en association afin de revendiquer collectivement des changements. Cependant, il semble que les FC aient concédé du terrain malgré sa propre volonté. Cette institution a, au fil des ans, adopté des mécanismes de gestion qui ressemblent étrangement à ceux de certaines forces militaires étrangères qui autorisent justement le droit d'association. Or donc, cet essai a pour but de démontrer que l'adoption du droit d'association pour les militaires canadiens ne constitue en fait qu'une formalité et que de toute façon, cet avènement est inévitable et essentiel, et ce, pour une multitude de facteurs qui sont hors du contrôle de l'institution. Finalement, ce document conclut que le changement devrait provenir d'une initiative de la haute hiérarchie militaire et non du gouverneur en conseil, et ce, afin de raffermir la crédibilité et la confiance dans la chaîne de commandement.

INTRODUCTION

Les Forces canadiennes (FC) représentent une organisation unique au sein de la société canadienne. Cette unicité découle du rôle qu'elles doivent jouer, c'est-à-dire celui de protéger et défendre le Canada et ses valeurs, ici comme à l'étranger. Pour accomplir cette mission, les militaires canadiens doivent être prêts à faire ce qui est juste, et doivent aussi avoir le courage d'entreprendre des tâches dangereuses, et ce, au péril de leur vie. Les FC sont au service du Canada et des Canadiens et sont composées de volontaires. Forte de ses 60,000 militaires de la force régulière, de ses 30 000 réservistes et de ses 20 000 employés civils membres du Ministère de la Défense nationale, il s'agit de la plus large institution au pays. Cependant, ce statut particulier va bien au-delà de la structure, du large effectif, voir même du rôle que doivent jouer les FC. Cette institution, qui doit être le reflet de la société, n'a pas évolué au rythme que cette dernière.

La plupart des changements, survenus au sein des FC au cours des dernières années, sont issus, non pas de la volonté institutionnel, mais par nécessité afin d'être conforme à la *Charte canadienne des Droits et Libertés*. En effet, les femmes peuvent maintenant joindre les armes de combat, les homosexuels peuvent afficher ouvertement leur orientation sans risquer d'être marginalisés, les conjoints de fait bénéficient des mêmes avantages que les couples mariés légalement, tout cela sans tenir compte des règles mises de l'avant pour reconnaître les différentes pratiques religieuses ou origines ethniques. Par contre, même si on considère que les militaires canadiens bénéficient des mêmes droits que ceux des citoyens qu'ils protègent, la *Loi sur la Défense nationale*

(LDN) impose certaines limitations comme par exemple, celles limitant la liberté d'expression et le droit d'association. Ce document traitera spécifiquement du droit d'association.

En effet, la LDN autorise exclusivement la création d'associations vouées à la Défense des intérêts du Canada ou au bien-être des membres et de leur famille. On retrouve donc au sein des FC plusieurs de celles-ci. Qu'elles soient régimentaires, liées aux sports et aux loisirs ou représentatives des familles, elles ont toutes en communs leur nature non revendicatrice et surtout, elles ne sont pas régies par le *Code canadien du travail*. Selon cette loi, un syndicat ou une association se définit comme un regroupement d'employés ayant comme objectif la réglementation des relations entre employeurs et employés¹.

Le droit pour les militaires, de se regrouper en association professionnelle ou sous la forme d'un syndicat, a fait l'objet de bien des discussions, spécialement au cours des années 1970 ici au Canada, comme aux États-Unis. Aujourd'hui, de l'état des conditions institutionnelles qui semblaient diriger les membres de l'institution vers un tel changement, il ne reste que les aspects légaux limitant justement ce droit d'association. En effet, l'article 19.10 des *Ordonnances et Règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)*, article qui découle de la *Loi sur la Défense nationale (LDN)*,

¹Ministère de la Justice, *Code canadien du travail*, art. 3; accessible à <http://lois.justice.gc.ca/fr/L-2/250530.html>; Internet; consulté le 29 mars 2006.

stipule qu'aucun militaire ne peut se regrouper en coalition afin d'obtenir des changements aux règlements existants dans les Forces canadiennes (FC)².

Les militaires des FC représentent donc aujourd'hui, le plus large groupe d'employés de la fonction publique du Canada qui ne soient pas représentés collectivement, au sens du *Code canadien du travail*, auprès du Conseil du Trésor et du gouvernement canadien. Cependant, l'institution n'est pas demeurée insensible aux changements survenus au cours des 30 dernières années. Les politiques sur le personnel ainsi que les mécanismes de gestion ayant trait aux relations de travail, mis de l'avant au cours de cette période, ont contribué à façonner les FC en une entité tout autre. En fait, au fil des années et des changements sociétaux, elle semble, malgré son désir, avoir adopté les mécanismes d'une boîte « syndiquée ». Cet essai va démontrer que les Forces canadiennes possèdent beaucoup des caractéristiques d'une organisation syndiquée, et que dans un avenir proche, l'officialisation d'un tel regroupement sera inévitable, car il sera catalysé par un ensemble de facteurs, indépendants de la volonté de l'institution militaire.

Pour amorcer cette démonstration, il est important de bien comprendre les origines du mouvement syndical canadien, mais surtout les conditions qui en ont favorisé l'émergence. En effet, le syndicalisme d'aujourd'hui a trouvé ses origines dans les combats que les Canadiens ont livrés pour l'obtention d'une société meilleure.

²Département de la Défense nationale, DEPG, *Ordonnances et Règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)*, http://www.admfincs.forces.gc.ca/qr_o/vol1/Ch019_f.asp#19.10; Internet; consulté le 14 mars 2006.

Par la suite, nous verrons que les FC se sont retrouvés en « orphelines » et en marge de l'évolution des conditions sociales existantes et que, malgré la présence de différents facteurs institutionnels favorisant la syndicalisation, cette dernière aura échappé au mouvement. Toutefois, le survol des pratiques de gestion adoptées par les FC, démontrera que ces dernières ne sont pas diamétralement opposées à celles de d'autres forces militaires syndiquées. Finalement, nous constaterons que malgré l'apparence d'incompatibilité entre le syndicalisme et la chose militaire, tous les éléments sont en place pour favoriser l'émergence d'un regroupement professionnel militaire canadien.

CHAPITRE I - UNE FORCE MILITAIRE AU BORD DE LA CRISE

Émergence d'un mouvement social canadien : Le syndicalisme

On ne peut traiter du syndicalisme sous toutes ses formes sans faire un bref rappel historique. En effet, les critiques semblent quelquefois oublier les origines du mouvement syndical canadien. Ces regroupements de travailleurs ont vu le jour à une époque où ces derniers étaient payés deux fois moins que ce qu'il en coûtait pour se nourrir par jour³. À ce moment, le désir d'améliorer le climat lamentable, dans lequel oeuvraient les Canadiens et les Néo-Canadiens au milieu du 19^{ième} siècle, était suffisant pour défier les lois interdisant les regroupements professionnels ayant comme objectif d'améliorer les conditions salariales. Dans certaines provinces, les travailleurs reconnus

³Desmond, Morton, *Working People: An illustrated History of the Canadian Labour Movement*, (Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press: 1998), p. 10-11.

coupables de conspiration pouvaient se voir condamner à purger une peine de trois mois de prison, voire même plus dans certains cas.

Ce n'est que le 15 juin 1872, soit une année après la Grande-Bretagne, que le gouvernement du Canada, sous la direction du premier ministre, Sir John A. Macdonald, a adopté la version canadienne du « Trade Union Act ». En effet, cette loi abolissait la notion de crime attachée aux revendications syndicales, mais seuls les syndicats ou regroupements de travailleurs, dûment enregistrés auprès du gouvernement, pouvaient se prévaloir de la protection de cette nouvelle législation. Aussi, un amendement au Code criminel, passé au même moment, prévoyait de fortes pénalités en cas de piquetage ou de moyens de pressions syndicales⁴. Comme il n'était pas coutume de s'enregistrer, on peut vite deviner que le « Trade Union Act » avait l'apparence de tout sauf d'une loi.

Le manque de soutien, de la part des politiciens envers les mouvements ouvriers, a eu des effets pervers de la fin du 19^{ième} siècle au début du 20^{ième}. Durant cette période, on a pu observer une forme de radicalisation des revendications, engendrées par la frustration et l'impuissance. Pour faire face à la dissidence, le gouvernement canadien n'a pas hésité à utiliser fréquemment la Milice canadienne pour mater les mouvements de grèves. Quelquefois cela a été fait avec violence et excès, comme ce fut le cas lors du débrayage des mineurs de la ville de Nanaimo, en Colombie-Britannique, de 1913 à 1914. Cette ville a littéralement été sous contrôle militaire et des centaines de mineurs

⁴Desmond, Morton, *Working People: An illustrated History of the Canadian Labour Movement*, (Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press: 1998), p. 27.

ont été détenus dans des prisons aux allures de camp de concentration⁵. Ironiquement, malgré la relation conflictuelle entre l'armée et la société, l'appel de la nation et du patriotisme fera en sorte que cette même classe d'ouvrier aura composé plus de 60 pour cent du Corps expéditionnaire canadien, qui aura combattu en Europe lors de la Première Guerre mondiale.

La première initiative majeure en terme de protection des droits des travailleurs proviendra des États-Unis sous la forme du « The Wagner Act ». Adoptée en 1935, cette loi interdisait toutes interférences des employeurs dans le processus d'accréditation syndicale. En fait, cette loi reconnaissait les effets positifs du regroupement professionnel au sein de l'industrie états-unienne⁶. Les travailleurs canadiens quant à eux, avec la réélection de Mackenzie King comme premier ministre du Canada à la même période, ne pouvaient espérer que quelques amendements au « Industrial Disputes Investigation Act (IDIA)», loi adoptée près de 30 ans plus tôt en 1907, mais mis de l'avant par ce même Mackenzie King, alors ministre du Travail. Cette loi, d'ailleurs jugée inconstitutionnelle en 1925, car elle empiétait sur les juridictions provinciales en matière de droit du travail, prônait la négociation et l'arbitrage, ce qui ne donnait pas beaucoup de poids aux moyens de pressions syndicales.

En 1963, le Québec a été la première province à adopter un *Code du travail* donnant plus de mordant aux moyens de pression syndical et limitant aussi l'implication

⁵Desmond, Morton, *Working People: An illustrated History of the Canadian Labour...*, p. 99 à 112.

⁶ *Ibid.*, p. 151.

du gouvernement provincial lors des négociations collectives. Le gouvernement canadien quant à lui a légiféré dans sa juridiction en adoptant en 1967, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)*. Les Forces armées, la Gendarmerie Royale du Canada (GRC) ainsi que les hauts fonctionnaires étaient toutefois exclus de la couverture de cette loi⁷. Cependant, et comme nous le verrons plus loin, le statut de la GRC pourrait bien changer dans un avenir rapproché.

Conséquemment, le mouvement syndical, et les sacrifices de ceux qui y ont milité, auront permis d'améliorer les conditions de vie des Canadiens, mais auront aussi été l'instigateur de divers programmes encore en vigueur aujourd'hui. L'élimination du travail des enfants, la semaine de 40 heures, les journées de huit heures de travail, l'équité salariale, les congés de maternité, et les congés payés, ne sont que quelques exemples des avantages sociaux qui ont été négociés par les syndicats au cours des 150 dernières années. Évidemment, les syndicats n'ont pas été les seuls mouvements à revendiquer les changements sociaux, mais ils ont certainement été parmi les principaux.

Manque de représentation collective : Des militaires laissés à eux-mêmes

Selon Statistique Canada, le taux de syndicalisation des travailleurs au Canada se situait à 31 % en 2003, ce qui représente une baisse de 7 % depuis 1981. Par contre, le taux de syndicalisation dans le secteur public, défini comme représentant les services de santé et les services sociaux, les services d'enseignements et les services connexes, les

⁷ Desmond, Morton, *Working People: An illustrated History of the Canadian Labour ...*, p. 260-261.

administrations publiques et les organismes religieux, a légèrement évolué pour se situer à 70 % du nombre de travailleurs syndiqués⁸. Plusieurs facteurs, entre autres économiques, peuvent expliquer la baisse du taux de syndicalisation dans le secteur privé. Cependant, le syndicalisme dans le secteur public, n'étant pas issu du capitalisme et de la compétitivité des marchés, a continué de progresser parce qu'il est, en quelque sorte, protégé de toute forme de compétition. En fait, il découle des décisions politiques et des lois pros syndicales adoptées dans le passé⁹. Aujourd'hui, le Canada est le pays qui a passé le plus de lois favorisant le syndicalisme dans l'ensemble du G-7¹⁰.

Cette prolifération du syndicalisme s'est arrêtée, en ce qui nous concerne, aux portes des FC en 1971. Comme stipulé précédemment, il s'agit de la période au cours de laquelle l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) a entrepris des démarches afin d'adjoindre à ses rangs les militaires canadiens. À ce moment, le Conseil du Trésor, sachant que les militaires se sentaient sous-payés, a instauré le concept de « comparabilité » civile militaire en matière de solde et de bénéfices. Cette manœuvre, unie aux sentiments antisyndicaux présents au sein des FC, a dans un premier temps, mis un terme aux démarches effectuées par l'AFPC. Ensuite, l'adoption du principe de comparabilité a aussi permis au Conseil du Trésor, de consolider son emprise sur le Ministère de la Défense nationale. Grâce à cette manœuvre, le Conseil du Trésor est devenu l'autorité décisionnelle, en ce qui concerne la détermination des conditions de vie

⁸ Statistique Canada, *Le Quotidien*, <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/050422/q050422c.htm>; Internet; consulté le 17 mars 2006.

⁹ Leo, Troy, *The Twilight of the Old Unionism*, (New York: M.E. Sharpe Inc, 2004), p. 13.

¹⁰ Leo, Troy, *The Twilight of the Old...*, p. 119.

des militaires¹¹. La rétrospective de ces dites conditions de travail de 1970 à 1998 tant à démontrer qu'effectivement les FC auraient grandement bénéficié d'une forme de représentation collective, car le concept de comparabilité ne s'est jamais concrétisé, tandis que les conditions de travail se sont, quant à elles, détériorées.

En effet, le major C. C. Johnson affirmait, dans un essai soumis au Collège des Forces canadiennes de Toronto en 1996, que la dégradation des conditions de travail présentes au sein des Forces canadiennes allait inévitablement mener à une forme de regroupement de travailleurs, que ce soit en association ou en syndicat. Il a aussi indiqué que, malgré le désir de se regrouper, traditionnellement les militaires étaient timides envers l'idée, et ce, pour une multitude de raisons. Selon lui, les militaires croyaient, entre autres, que les activités syndicales étaient incompatibles avec la chaîne de commandement. Aussi, ceux intéressés par un tel regroupement savaient qu'ils seraient affublés de l'étiquette d'élément « subversif », voire même qu'ils seraient ostracisés¹².

Le major Johnson stipulait aussi que, malgré le fait que le désir de regroupement ait été présent, aucun effort réel n'avait été fait dans ce sens. D'ailleurs, deux sondages sur le sujet ont démontré un fort intérêt pour cette question. La première étude, conduite en 1971 par monsieur M. Forestal, membre du Parlement, a démontré que sur 1100 personnes interrogées, 65.3 % était pour un regroupement professionnel de nature

¹¹Kelly Farley, Rick Walker et Dan Mendoza, *Freedom of Association and the Canadian Forces: Current Status and Future Trends*, Land Personnel Concepts and Policy, QGDN, Ottawa. Cet article a été fourni à l'auteur de cet essai par Mme Lindy Heinecken.

¹²Major C.C. Johnson, *The Case for a Canadian Forces Collective Bargaining Association*, (Toronto: travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major – Nouveaux horizons, Collège des Forces canadiennes, 1996), p.1.

strictement militaire afin de représenter leur droit. L'autre sondage, conduit auprès de 800 personnes en 1981 par le maj D.C. Baumann, arrivait aussi aux mêmes conclusions avec un total de 62 % en faveur d'un regroupement en unité de négociation¹³.

Changement à l'horizon: Le Rapport du Comité permanent de la Défense nationale et des Anciens Combattants (CPDNAC) – octobre 1998

Il faudra plus de 25 ans au gouvernement canadien pour porter une réelle attention aux conditions de vie de ses militaires. Peut être serait-il plus juste de dire qu'il faudra plusieurs scandales comme celui de la Somalie, du démantèlement du régiment aéroporté, et ceux reliés à des problèmes de harcèlement sexuel, pour que le ministre de la Défense nationale demande, le 8 octobre 1997, au Comité permanent de la Défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC), d'examiner l'efficacité des programmes de soutien au personnel existant. Conséquemment, on peut affirmer que le rapport du CPDNAC, daté d'octobre 1998, rapport qui dépeint avec réalisme le portrait de la situation qui prévalait jusqu'au moment de l'enquête au sein des FC, a été le point tournant dans l'amélioration générale des conditions de services, et dans l'implantation de nouveaux processus de gestion du personnel. Aussi, autre fait intéressant, ce rapport peut servir bien malgré lui, d'exemple afin de démontrer la présence de facteurs qui généralement favorise l'avènement d'une forme de représentation professionnelle.

¹³ Major C.C. Johnson, *The Case for a Canadian Forces Collective Bargaining Association*, (Toronto: travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major – Nouveaux horizons, Collège des Forces canadiennes, 1996), p. 14.

Parmi les conditions qui peuvent conduire à ce type de regroupement au sein d'une force militaire, on retrouve celles qui ont trait à la réduction des dépenses en matière de défense et conséquemment, les réductions en personnel et en infrastructure qui l'accompagnent¹⁴. En effet, depuis la chute du mur de Berlin et la fin de la guerre froide, les FC, tout comme plusieurs forces militaires dans le monde, ont connu de grands changements. Plusieurs bases militaires ont été fermées, les budgets ont subi de fortes réductions, les quartiers généraux ont été rationalisés et les effectifs ont été réduits. Entre 1994 et 1999, le budget de la défense a été abaissé de 23 % passant de 12 milliards à 9,5 milliards de dollars. Aussi, les effectifs militaires ont été réduits à presque 60 000 tandis que le personnel civil est passé de 36 000 à 20 000¹⁵. Fait encore plus alarmant, ces réductions ont eu lieu à une période où les Forces canadiennes voyaient le tempo opérationnel s'accroître à un rythme effréné, voire même presque insoutenable.

Un autre facteur qui pousse vers la syndicalisation, et que l'on retrouve généralement au sein des armées professionnelles, se résume à l'ensemble des réductions des bénéfices versés à ses membres¹⁶. Ces compressions, comme le rapport d'octobre 1998 du CPDNAC le souligne, liées à la conjoncture opérationnelle qui existait à l'époque, ont eu un effet néfaste pour l'ensemble de l'institution. En effet, les militaires

¹⁴ Lindy Heinecken, «Social Trends, Defence Legislation and Military Unionisation», *African Defence Review*, no 17, 25 mars 1994; accessible à <http://www.iss.co.za/Pubs/Other/DefenceLegislation/3Heinecken.html>; Internet; consulté le 25 février 2006.

¹⁵ Comité Permanent de la Défense nationale et des anciens combattants, *Pour aller de l'avant ; Plan Stratégique pour l'amélioration de la qualité de vie dans les Forces canadiennes* (Ottawa : Gouvernement du Canada, 1998) ; accessible à <http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/36/1/NDVA/Studies/Reports/ndvarp03/09-chap1-f.htm>; Internet; consulté le 13 février 2006.

¹⁶ Lindy Heinecken, «Social Trends, Defence Legislation and ...

ont dû affronter des difficultés économiques, habiter dans des logements inadéquats, œuvrer au sein d'opérations à haut risque effectuées avec de l'équipement désuet, négocier avec la stagnation de leur carrière et subir un gel des salaires. À cela se sont ajoutés des périodes prolongées d'absence du foyer, de multiples déménagements à court préavis et l'impression que la population ne reconnaissait pas les sacrifices et les efforts accomplis. Selon le CPDNAC, les membres des FC avaient donc *un mauvais moral et l'impression d'être abandonnés*.¹⁷ D'ailleurs ce sentiment d'abandon, omniprésent dans cet essai, a été l'une des principales raisons pour lesquelles le CPDNAC a été invité à mener une enquête sur la qualité de vie des militaires des FC.

Faits encore plus troublants, les entrevues réalisées par le comité ont porté au grand jour des récits bouleversants comme celui du major Bruce Henwood qui, au cours d'une mission en Ex-Yougoslavie, a perdu ses deux jambes suite à l'explosion d'une mine. Malgré les promesses de soutien faites par les FC, il a dû se battre pour obtenir tout l'appui administratif et financier auquel il avait droit. Aussi, en terme de qualité de vie et de rémunération, les entrevues menées par le comité ont démontré que des familles de militaires, par exemple certaines demeurant à Vancouver, en étaient réduites à vivre dans des habitations à logement modique tandis que celles vivant ailleurs au Canada, avaient les moyens de se permettre un niveau de vie plus élevé.

Finalement, et comme l'a démontré le rapport du CPDNAC, les conditions de travail et de vie des militaires ont subi un déclin constant depuis les années 1970. Dans

¹⁷ Comité Permanent de la Défense nationale et des Anciens combattants, *Pour aller de l'avant : Plan Stratégique pour l'amélioration...* consulté le 13 février 2006.

ces circonstances, et sachant que la dégradation des conditions générales de service constitue l'une des raisons majeures menant à la syndicalisation, il est curieux de constater que les militaires des FC ne se soient pas dotés d'un moyen de représentation collectif. Certes, l'aspect législatif a probablement constitué un obstacle majeur, mais l'adage qui dicte que les Forces canadiennes sont le reflet de la société, explique probablement en partie cet état de fait. Comme la société canadienne est en générale hétérogène, très tolérante et respectueuse de la loi, et bien les militaires canadiens n'ont certainement pas fait exception à cette règle. Il existe cependant une autre explication à cette interrogation.

La discipline comme moyen de résistance au changement

Au cours de cette période de crise, les FC ont passé bien près, en tant qu'institution, de voir ses membres se regrouper en unité de négociation collective. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs facteurs précurseurs à la mise en place d'un tel regroupement étaient présents. Malgré cela, elles ont tout de même échappé au mouvement. L'une des façons d'expliquer ce phénomène se retrouve dans l'application de la discipline comme moyen pour l'institution militaire de maintenir le statu quo. La conduite et la complexité des opérations militaires, et le sacrifice ultime qui peut être demandé aux soldats afin d'accomplir la mission, exigent que ces derniers obéissent aux ordres qui leur sont donnés. En effet, contrairement aux unités sociales naturelles (natural social unit), telles que la famille, les différentes ethnies ou la communauté, les FC ont été artificiellement créées pour accomplir des tâches spécifiques.

Donc, en tant qu'unité sociale artificielle (artificial social unit), elles ne peuvent pas se fier aux moyens de contrôle informels pour influencer les actions de ses membres. Pour qu'une organisation militaire s'assure le consentement de ses militaires, elle doit avoir un cadre bien structuré d'attribution de récompenses et de punition. Finalement, pour accomplir cette fonction de contrôle, elle doit attribuer ces récompenses ou ces punitions en se basant sur les performances individuelles. Les moyens de contrôle employés peuvent être catalogués selon trois catégories soit : physique, symboliques ou matériels¹⁸.

Les moyens de contrôle physique ou l'application du pouvoir coercitif se fondent sur le châtime et la punition. La menace ou la possibilité d'employer le pouvoir coercitif font aussi partie de cette catégorie. Les organisations militaires utilisent généralement ce type de pouvoir et les FC ne font pas exception à cette règle. En fait, il s'agit probablement de la principale raison pour laquelle aucune démarche n'a été prise par ses membres pour former une forme d'union quelconque. En effet, et comme stipulé précédemment, la Loi sur la Défense nationale (LDN) interdit aux militaires de se regrouper en association afin de revendiquer collectivement des changements aux directives et règlements en vigueur. Si des militaires avaient enfreint cette règle et bien ils auraient été passibles d'une amende, d'emprisonnement voir même de renvoi. Basé sur ce constat, et sur le fait que la stabilité ait été maintenue en terme de regroupement collectif, on peut prétendre que cette forme de pouvoir a servi de frein à tout mouvement revendicateur, du moins, entre les années 1970 et 1998.

¹⁸ Amitai, Etzioni, *Modern Organizations*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc: 1964), p. 58 et 59.

Les moyens de contrôle symboliques ou le pouvoir normatif, quant à eux se basent sur l'attribution et la manipulation de récompenses et de punitions symboliques telles que les médailles, les décorations et les promotions. L'exercice de ce pouvoir dans l'organisation militaire se scinde entre le commandement, en ce qui a trait au pouvoir normatif pur, et le groupe des pairs pour ce qui est de la manipulation de l'acceptation des symboles (pouvoir social). Le pouvoir normatif pur peut être exercé directement par la chaîne de commandement, au moyen des « heures du commandant » ou bien indirectement c'est-à-dire, en demandant aux subalternes de régler eux-mêmes certaines situations¹⁹. Dans le cas qui nous concerne, et comme la stipulé le major Johnson dans son essai daté de 1996, les militaires intéressés par les activités syndicales croyaient qu'ils seraient jugés par leur pair, ce qui porte à croire que le pouvoir social était probablement la deuxième forme prédominante dans l'organisation à cette époque²⁰.

Les moyens de contrôle matériels ou le pouvoir rémunérateur se fondent sur la distribution des ressources matérielles et des récompenses que ce soit sous la forme de salaire ou de bénéfices divers. Les lacunes et recommandations du rapport du CPDNAC, de par leur nature matérielle et leur ampleur, semblent démontrer que cette forme de pouvoir était la moins importante au sein des FC jusqu'en 1998. Or donc, les augmentations salariales substantielles (12% pour les officiers), accordées par le gouvernement canadien à ses militaires en avril 1999, représentent particulièrement bien l'application du pouvoir rémunérateur pour maintenir le statu quo et la discipline au sein

¹⁹Amitai, Etzioni, *Modern Organizations*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc: 1964), p. 59.

²⁰ Major C.C. Johnson, *The Case for a Canadian Forces Collective...*, p. 1.

des FC. Conséquemment à celles-ci, une enquête socioculturelle menée au sein de l'Armée de terre en 2004 a démontré que 30 pour cent des répondants étaient en faveur d'un regroupement en association²¹. Il est évidemment très difficile de comparer des résultats d'études, mais de manière absolue, ce résultat constitue une diminution du désir de représentation affiché par les militaires en 1971²². La mise en œuvre des initiatives du CPDNAC aura donc mis un baume sur les problèmes matériels qui prévalaient depuis plus de trente ans.

Comme il a été démontré, ces trois formes de pouvoir peuvent toutes être présentes dans l'organisation, mais il semble qu'elles soient partiellement exclusives c'est-à-dire que l'une d'elles prédominera sur les autres. Les pouvoirs coercitifs et normatifs sont les deux types qui prévalaient au sein des FC de 1970 à 1998 et ce modèle concorde avec celui que l'on retrouve généralement au sein des organisations militaires²³. Par la suite, les améliorations des conditions salariales et avantages sociaux depuis 1999 ont placé à l'avant-plan les moyens de contrôle matériels, reléguant ainsi au second plan les deux autres modes de pouvoir.

Finalement, les formes de contrôles exercés ont un effet sur la nature de la discipline qui en découle. Le pouvoir coercitif a tendance à asservir les membres de l'organisation tandis que le pouvoir rémunérateur quant à lui, favorise l'individualisme et

²¹ Directeur général – Développement des capacités de la Force terrestre, *Les Soldats du Canada : Ethos militaire et valeurs canadiennes dans l'Armée de terre du XXI^e siècle*, (Ontario : 2005), p. 42.

²² Major C.C. Johnson, *The Case for a Canadian Forces Collective...*, p. 14.

²³ T. Caplow et P. Vanesson, *Sociologie militaire*, (Paris : Armand Colin : 2000), p. 20 et 21.

la promotion des intérêts personnels. Cette forme de pouvoir a aussi tendance à diminuer les valeurs symboliques et à faire du service militaire une profession et non une vocation. En dernier lieu, le pouvoir normatif favorise le dévouement pour des raisons de satisfaction personnelle. À ce sujet, l'enquête socioculturelle de 2004 a indiqué que les membres du rang subalternes ont toujours tendance à percevoir leur service comme une profession mais moins qu'en 1979²⁴.

Le vent de syndicalisation a été contenu grâce au pouvoir rémunérateur. Cependant, de par sa nature ce type de pouvoir n'est pas du ressort de la chaîne de commandement, mais plutôt de celui du Conseil du Trésor, du ministre des Finances et du gouverneur en conseil. La prédominance du pouvoir rémunérateur a fait ses preuves jusqu'à présent, mais cette situation pourrait changer au fil des budgets, des réductions ou des acquisitions prioritaires. Bref, le maintien de la discipline pourrait être fragilisé par un quelconque recul des conditions et avantages sociaux des militaires. Toujours selon l'enquête socioculturelle de 2004, les militaires du grade de caporal à adjudant étaient pour la plupart d'avis que justement, la discipline ne régnait pas dans leurs unités²⁵. Il semble qu'aujourd'hui le pouvoir rémunérateur domine suivit du normatif et que le coercitif soit en queue de peloton.

²⁴ Directeur général – Développement des capacités de la Force terrestre, *Les Soldats du Canada : Ethos militaire...*, p. 34.

²⁵ Directeur général – Développement des capacités de la Force terrestre, *Les Soldats du Canada : Ethos militaire...*, p. 39 et 42.

CHAPITRE 2 – LES FORCES CANADIENNES : UNE BOÎTE AUX ALLURES *SYNDIQUÉES ?*

Les FC d’aujourd’hui sont tout à fait différentes de celles du début des années 1970. Les missions traditionnelles de maintien de la paix comme celles de « Chypre » ou du « Golan » font maintenant partie du passé. Mais les changements ne se situent pas seulement dans le domaine opérationnel. Qu’elle le désire ou non, cette organisation militaire a évolué à un rythme inégal et en marge de la société. Parfois, ce rythme a été rapide, spécialement en ce qui concerne les changements organisationnels comme ceux que nous vivons présentement via la « Transformation ». Parfois, ce rythme a été très lent, spécifiquement en ce qui a trait aux changements culturels.

L’analyse comparative du mode de fonctionnement des FC, mise en parallèle avec celui d’autres forces militaires ayant des dispositifs d’expression professionnelle²⁶, dénote certaines similitudes ou contrariétés qui peuvent paraître surprenantes. Aussi, lorsqu’on examine l’exercice des relations de travail, et les directives qui les encadrent actuellement en vigueur au sein des FC, on retrouve encore une fois certaines ressemblances avec d’autres ministères fédéraux fortement syndiqués.

²⁶Centre d’Étude en science sociales de la Défense, *L’expression professionnelle militaires : Comparaison Européenne*, accessible à http://www.c2sd.sga.defense.gouv.fr/htm/f_recherche1.htm; Internet; consulté le 12 février 2006. L’expression professionnelle englobe tous les aspects de la profession militaire : conditions de travail, conditions d’emploi, conditions de rémunération immédiate ou différée directe ou indirecte, évolution professionnelle des militaires y compris les mécanismes de réinsertion lors de la retraite.

Une voix sur le plancher

La sociologie moderne attribue au syndicat un double rôle soit celui d'agent de revendication syndicale pour ses membres et celui d'agent de transformation social au bénéfice de l'ensemble des travailleurs. Le premier rôle consiste à promouvoir et défendre les intérêts des travailleurs en utilisant la négociation de convention collective de travail. Cette fonction est habituellement accomplie par des syndicats locaux représentant des membres exerçant le même métier ou oeuvrant dans la même industrie. Il peut s'agir aussi de regroupement de syndicats nationaux, voire même internationaux. Quelquefois, l'expression « Association » ou « fraternité » est employée. Un bon exemple de syndicat de type national est celui de « l'Alliance canadienne de la Fonction publique (ACFP)».

La deuxième fonction, celle d'agent de transformation sociale, quant à elle peut difficilement être effectuée par un syndicat sur une base individuelle. L'ampleur du mandat, c'est-à-dire celui de la revendication sociopolitique du mouvement syndical, ne peut être réalisée que par des regroupements de syndicats qu'ils soient nationaux, internationaux ou fédérés²⁷. Ces organismes propagent un projet de société plus juste, plus démocratique, voire égalitaire.

Comparativement à plusieurs armées dans le monde, les FC ne bénéficient d'aucun moyen de revendication collectif représentant légitimement les intérêts des

²⁷ Jean Boivin et Jacques Guilbault, *Les relations patronales-syndicales*, (Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 1989), p.82-91.

militaires²⁸. Même la France et la Grande-Bretagne, malgré le fait que ces deux pays ne reconnaissent pas le droit d'association, ont mis sur pied des mécanismes de représentation qui, régulièrement, consulte les militaires sur les questions qui les préoccupent²⁹. Certes, depuis le dépôt du rapport du CPDNAC en octobre 1998, plusieurs mesures ont été mises en place afin de répondre aux préoccupations des militaires et, aujourd'hui, la presque totalité des 89 recommandations du comité a été instaurée ou, à tout le moins, explorée et commentée³⁰. Nonobstant le fait que le CPDNAC ne soit pas légitimement représentatif des militaires, au même titre qu'un syndicat le serait, mais qu'il soit plutôt un organe politique, il n'en demeure pas moins que le rôle qu'il a joué s'apparente beaucoup à celui d'un agent revendicateur de meilleures conditions de travail de ses membres.

En effet, le CPDNAC a, dans un premier temps, effectué une consultation nationale pour s'enquérir des préoccupations des militaires. Cette tâche est normalement dévolue à l'exécutif syndical local ou national. Par la suite, par l'entremise du rapport qu'il a soumis en octobre 1998, il a agi d'intermédiaire auprès des autorités compétentes

²⁸L'auteur entend par « moyen de revendication collectif légitime », la mise sur pied de comité ou de groupes de personnes choisies par la communauté militaire pour faire part des préoccupations de ces derniers auprès des autorités compétentes. Il peut s'agir aussi de sondage, questionnaire ou autres.

²⁹ En France, le Conseil supérieur de la fonction militaire, créé par la loi du 21 novembre 1969, permet aux militaires d'exprimer au ministre de la Défense leurs avis sur les questions à caractère générale relative à leur statut. Le CSFM est composé de 85 militaires choisis parmi les membres de conseil militaires subordonnés. Il se réunit généralement quatre fois par année. En Grande-Bretagne, un questionnaire (Continuous Attitude Survey) est adressé aux militaires deux fois par ans, pour ceux de la marine, et une fois au huit mois pour ceux de l'armée de terre et de l'aviation.

³⁰ Le Comité permanent de la Défense nationale et des Anciens combattants (CPDNAC), *État des Recommandations du CPDNAC*, accessible à http://www.forces.gc.ca/hr/scondva/Frgraph/scondva_summary_2004_f.asp?cat=1; Internet; consulté le 14 février 2006.

pour que soit accepté l'ensemble des 89 recommandations qu'il proposait. Cette fonction, encore une fois, ressemble beaucoup à celle d'agent négociateur. Toutefois, c'est dans son rôle de défenseur des conditions de travail, rôle appartenant traditionnellement à la chaîne de commandement, que le CPDNAC s'est démarqué et qu'il a instauré, probablement malgré lui, un mécanisme de consultation et de concertation s'apparentant au mouvement de consultation syndical.

Basé sur l'information recueillie lors d'une étude comparative sur l'expression militaire européenne, le Centre d'études en sciences sociales de la Défense de France (C2SD) a identifié que la rémunération, le temps de travail, les différents contrats de service, la progression de carrière, les mutations, les logements, et les programmes de retraites, étaient des sujets de négociation collective largement partagés par la France, la Belgique, le Danemark, l'Allemagne et la Finlande, pour ne nommer que ces pays³¹. Or donc, lorsque l'on compare l'ensemble et la nature des recommandations faites par le CPDNAC, toujours dans son rapport soumis en 1998, avec les différents thèmes qui font l'objet de négociations et de revendications de la part des syndicats militaires européens, on ne peut que dresser plusieurs parallèles. Le premier de ceux-ci se retrouve dans le mandat que s'est donné le CPDNAC et qui, dans le rapport d'octobre 1998, a été élaboré comme suit³²:

³¹ Centre d'Étude en science sociales de la Défense, *L'expression professionnelle militaires...*, p. 11.

³² Comité Permanent de la Défense nationale et des Anciens combattants, *Pour aller de l'avant ; Plan Stratégique pour l'amélioration ...*, consulté le 13 février 2006.

- Rémunération juste et équitable pour les services professionnels rendus. Cette rémunération doit tenir compte de l'unicité du rôle des Forces canadiennes.
- Tous les membres des Forces canadiennes et leurs familles doivent avoir accès à des logements adéquats, conformes aux normes d'aujourd'hui.
- Les militaires et leurs familles doivent avoir accès à une gamme complète de services, dans les deux langues officielles, assurant ainsi leur bien-être sur tous les plans.
- Les anciens combattants et les personnes blessées au service du Canada doivent recevoir les soins, les services et les compensations monétaires adéquates, toutes décisions les concernant s'appuyant sur le principe de la compassion
- Les membres des Forces canadiennes doivent avoir des possibilités de carrière enrichissante et être traités avec dignité et respect dans l'exercice de leur fonction. Aussi, l'équipement et le matériel doivent être adaptés et disponibles pour accomplir les multiples missions à venir.

Le deuxième parallèle que l'on peut faire c'est, qu'au Canada comme ailleurs, il y a des domaines qui sont de la compétence exclusive de la chaîne de commandement, et des autorités décisionnelles. Comme nous avons pu le remarquer à la lecture du mandat du CPDNAC stipulé précédemment, les objectifs fixés ne traitent pas des directives opérationnelles comme celles dictées en temps de guerre ou de désastre naturel, des décisions reliées à la structure comme les changements que les FC vivent dans le cadre de la « Transformation », et de celles ayant pour objet l'application de la justice militaire. Cette liste non exhaustive ne démontre que quelques exemples de sujets qui sont exclus

des négociations collectives. Donc, le mandat du CPDNAC, même s'il s'agit d'un comité formé de députés dûment élus, s'est limité, tout comme d'autres syndicats militaires, à des domaines qui lui sont propres.

Finalement, le comité, en s'insérant comme intermédiaire entre les autorités décisionnelles et les militaires canadiens, n'a pas seulement comblé le vide en matière de représentation. Il a permis à l'institution d'évoluer et de réaliser qu'il était possible, pour le bien-être des militaires et de l'organisation, d'œuvrer en partenariat avec d'autres organismes sans que cela affecte l'intégrité de la chaîne de commandement.

La convention collective et ses composantes : Un cadre connu de l'institution

Une convention collective définit les droits et les obligations des parties signataires. À l'intérieur d'une convention on retrouve généralement des clauses, connues sous le nom de dispositions, qui traitent de la portée de la convention et des droits des parties concernés. Ensuite il y a les dispositions relatives aux conditions salariales et avantages sociaux puis finalement, en cas de désaccord sur l'application de cette convention et bien on retrouve des clauses traitant du processus de règlement de conflit, processus communément appelé «arbitrage de grief». La convention collective se compare donc à un contrat qui détermine les conditions dans lesquelles les employés exécuteront leur travail³³.

³³ Jean Boivin et Jacques Guilbault, *Les relations patronales-syndicales*, (Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 1989), p.242.

Évidemment, il n'est pas possible d'affirmer que les relations de travail sont régies par une convention collective, car pour ce faire, il faudrait que son contenu ait fait l'objet d'une négociation au préalable, puis de l'approbation des parties concernées. Dans les circonstances, comme la législation ne permet pas aux militaires canadiens de se regrouper en association et bien ce ne peut être le cas. Cependant, le Canada ne fait pas exception en ce qui concerne le mode de détermination « unilatéral » de certaines dispositions. En effet, le Danemark songe à réduire à nouveau le nombre des sujets qui peuvent faire l'objet de négociation, et ce, par souci d'économie en temps et argent afin de réduire le caractère onéreux de la durée des négociations³⁴. Or donc, il existe présentement, au sein des FC, une forme de convention régularisant les rapports « patrons employés ».

La complexité des activités et des tâches, qu'elles soient d'ordre opérationnel ou routinière, accomplie par les FC nécessitent une multitude de règles et de directives qui ne peuvent, de toute évidence être contenu à l'intérieur d'un seul et même document. Aussi, l'autorité de promulguer de telles directives est répartie entre le niveau national, soit le Quartier général de la Défense nationale (QGDN) par exemple, jusqu'au niveau local, soit celui d'unité. Voici donc la liste, non exhaustive, des principaux documents contenant les « clauses » régularisant les rapports de travail.

³⁴ Centre d'Étude en science sociales de la Défense, *L'expression professionnelle militaires...*, p. 58.

Premièrement, il y a les *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)*. Les ORFC sont produites sous l'autorité de la *Loi sur la Défense nationale*. Ces ordonnances sont composées de trois volumes. Le volume numéro 1 traite de l'*Administration* et couvre les sujets tel que la promotion et les modalités de reclassement, les mutations et affectation au pays comme à l'étranger, les libérations, les règles de gestion du personnel, les devoirs et responsabilités des officiers et des militaires du rang, etc. Le volume numéro 2, celui sur la *Discipline*, donne les dispositions générales et les règles d'application du code de discipline militaire. Il y est mentionné entre autres des pouvoirs de punitions des commandants, des règles d'administration de la justice ainsi que des droits des militaires, qu'ils soient officiers ou militaires du rang. Finalement, le volume numéro 3, *Finances*, traite surtout de la gestion des fonds publics et des devoirs et des responsabilités des officiers comptables.

Ensuite, il y a les *Ordonnances administrative des Forces canadiennes (O AFC)*. Il s'agit d'une série d'ordonnance servant à compléter et à expliquer les ORFC. La portée de ces documents va bien au-delà des relations de travail car ils traitent de sujets variés tels que la pratique des activités d'entraînement, la conduite des cérémonies militaires, les règles d'enrôlement, les conditions de services pour les réservistes, pour ne nommer que celles-ci.

Troisièmement, il y a les *Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD)* qui elles expliquent les politiques et les instructions administratives propres au Ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes (FC). Ces directives

complètent des politiques de hauts niveaux comme les lois du Parlement, les ORFC et les directives du Conseil du Trésor. Les ordonnances s'appliquent aux membres des FC tandis que les directives s'appliquent aux employés du MDN. Il s'agit donc d'une série de règles et de directives qui affectent l'équipe de Défense du Canada comparativement aux deux types de publications précédentes qui elles, s'adressaient particulièrement aux FC.

Enfin, les *Directives sur la rémunération et les avantages sociaux* traitent de l'information de nature administrative et politique ayant trait à la solde, aux indemnités, aux remboursements des frais de déplacement ainsi que toutes autres dépenses engagées par des militaires, pour des fins militaires. Ces directives ont remplacé certaines ordonnances des ORFC, tout particulièrement certaines se retrouvant auparavant dans les volumes 1 et 3.

Dans l'ensemble, mis à part les clauses relatives au droit de grève, au statut syndical, à celles spécifiant les formules de sécurité et de retenue syndicale (cotisation), on retrouve, dans la série de documents stipulés précédemment, la très grande majorité des clauses qui composent une convention collective. Il s'agit plus spécifiquement de celles traitent des aspects monétaires, de la sécurité d'emploi, du recrutement et de la mobilité de la main-d'œuvre, des normes, méthodes et conditions physiques de travail, de régime de retraite et de pension, des clauses relatives aux avantages sociaux, relatives à la santé et à la sécurité. C'est donc dire que les FC, en tant qu'institution, sont familières au milieu de travail fortement encadré par des règles ou des clauses de fonctionnement.

Cela est aussi vrai dans le cadre des relations qu'elle maintient avec son personnel civil qui lui, est fortement syndiqué. Bref, les FC ne sont pas étrangères aux mécanismes et à la dynamique caractérisant les boîtes « syndiquées ».

Tout comme dans les entreprises ayant un syndicat, la convention collective de travail ne couvre pas tous les aspects des relations employeurs et employés. Donc, elle ne permet pas de résoudre tous les problèmes liés aux relations de travail. Alors, il faut percevoir la convention collective comme un contrat dont l'application ne se limite pas seulement aux clauses qu'il contient. La convention collective doit prévoir des mécanismes qui permettront que la gestion et la mise en application de cette dernière soit efficace et rapide. C'est la raison pourquoi, toutes les conventions collectives contiennent une clause intitulée *Procédure des règlements de griefs*.

Les griefs et leurs modes de règlement

Au début des audiences du CPDNAC en 1998, c'était la première fois que les militaires avaient l'occasion de partager leurs opinions sur des sujets qu'ils jugeaient de hautes importances. Depuis la fin de ces interviews et la soumission du rapport, les militaires canadiens n'ont pas été formellement sollicités pour faire part de leurs préoccupations en ce qui concerne l'exercice de leur profession. Il existe par contre des mécanismes qui leur permettent de s'exprimer individuellement et ceux-ci sont de deux ordres. L'un, de nature informelle, repose sur le respect de la chaîne de commandement et de la voie hiérarchique. Citons par exemple les rencontres avec les supérieurs lors de

parade ou d'allocution, les dîners de la troupe, les heures du commandant, etc. Aussi, on compte beaucoup sur le rôle traditionnel de l'adjudant-chef de l'unité, comme sous-officier supérieur, pour veiller sur le moral des soldats et pour agir comme porte-parole lorsque ce dernier juge que cela est à propos. Dans la plupart des cas, il s'agit évidemment de revendications individuelles et non collectives. Il est toutefois possible d'effectuer un rapprochement entre le deuxième type de nature formelle et les mécanismes qui sont normalement ensachés dans une convention collective.

Selon le Code canadien du travail, un grief se définit comme étant une mésentente concernant l'application ou l'interprétation d'une convention collective. Il s'agit donc d'un conflit qui survient lorsque les parties ne s'entendent pas sur l'interprétation de la convention dont elles sont les signataires³⁵. La même situation se produit au sein des FC. Le très grand nombre de règlements ne parvient pas à couvrir toutes les situations qui peuvent survenir dans une organisation. Or donc, selon l'article 29, alinéa 1 (29 (1)) de la *Loi sur la Défense nationale* (LDN), tout militaire qui estime avoir subi un préjudice lors de l'application des directives, a le droit de déposer un grief dans le cas où aucun autre moyen ou recours ne lui est possible sous le régime de la LDN³⁶.

Les conventions collectives ne sont pas toutes semblables, mais en général, la procédure de règlement de grief est composée de deux mécanismes distincts : l'un interne et l'autre externe. La procédure interne implique des responsables syndicaux et

³⁵ Jean Boivin et Jacques Guilbault, *Les relations patronales-syndicales*, (Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur ltée, 1989), p.243.

³⁶Ministère de la Justice, *La Loi sur la Défense nationale (LDN)* ; accessible à <http://lois.justice.gc.ca/fr/N-5/>; Internet; consulté le 5 mars 2006.

patronaux dont le but est de trouver une solution au problème soulevé, et ce, au niveau de l'entreprise. Essentiellement, il s'agit de deux paliers de règlements. Le premier se situe au niveau du contremaître et du représentant syndical de l'atelier. Par la suite si le règlement du litige demeure contesté par le syndicat, le deuxième niveau impliquera la direction de l'usine ainsi que l'exécutif syndical de l'entreprise³⁷. Il est évident que tous les griefs ne peuvent être résolus à l'interne. Lorsque l'impasse persiste, le grief doit être soumis à l'externe aux fins de règlement. On dit à ce moment qu'il est soumis à l'arbitrage. Comme il s'agit d'un tribunal « administratif », la décision de l'arbitre doit être respectée par les parties impliquées.

La procédure de réparation d'une injustice en vigueur dans les FC ressemble beaucoup à celle préconisée dans les entreprises dont les relations sont encadrées par une convention collective. Normalement, avant qu'un militaire ne soumette une plainte écrite (dite officielle), les autorités de redressement doivent essayer de résoudre ce litige au niveau le plus bas³⁸. Il s'agit ici du premier niveau de résolution du litige dans un cadre de résolution purement traditionnel. Comme la chaîne de commandement, estime qu'elle a un grand rôle à jouer dans le règlement, et qu'il n'existe pas de système de représentation du plaignant, c'est-à-dire la possibilité d'avoir recours à un représentant syndical ou un avocat, et bien cette dernière est présumée intègre et juste. Si le grief ne peut être réglé au palier le plus bas, il est alors soumis à l'autorité initiale et ultimement,

³⁷ Jean Boivin et Jacques Guilbault, *Les relations patronales-syndicales*, (Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur ltée, 1989), p.247 à 254.

³⁸Ministère de la Défense nationale, *Ordonnances administrative des Forces canadiennes (O AFC)*, O AFC 19-32 : accessible à http://www.admfincs.forces.gc.ca/admfincs/subjects/cfao/019-32_f.asp; Internet; consulté le 5 mars 2006.

après avoir respecté les différents niveaux et délais de règlements, il pourrait faire l'objet d'une décision de la part du Chef d'état-major de la Défense³⁹. Donc, aux fins de comparaison, on peut interpréter que la procédure interne débute au sein de l'unité d'appartenance du membre et qu'elle se termine au Quartier général de la Défense nationale à Ottawa.

Aussi, les FC ont reconnu la nécessité de créer et maintenir un climat de travail propice à l'atteinte des objectifs institutionnels. Elles se sont donc engagées il y a plusieurs années à mettre sur pied des moyens pour prévenir et régler le harcèlement et les conflits en milieu de travail. Il est maintenant possible pour les militaires, lorsque les parties au litige le désirent, d'utiliser des modes alternatifs de règlements de conflits (MARC). Comparativement au mécanisme de résolution traditionnel expliqué précédemment, le MARC fait plutôt référence à l'initiative personnelle, l'intervention du superviseur, la facilitation et la médiation⁴⁰. L'accès à des facilitateurs et à des médiateurs se fait par l'entremise des Centres de résolution de conflit, accessible sur la plupart des bases militaires canadiennes. Ce qui est intéressant à noter dans cette approche, c'est l'intégration d'un « tiers » dans la culture et la philosophie de gestion, pour régler les conflits de travail au plus bas niveau.

³⁹ Ministère de la Défense nationale, *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)*, chapitre 7 : accessible à http://www.admfincs.forces.gc.ca/qr_o/vol1/ch007_f.asp; Internet; consulté le 5 mars 2006.

⁴⁰ Ministère de la Défense nationale, A-PM-007-000/FP-001, *Lignes Directrices sur la prévention et la Résolution du Harcèlement*, (Ottawa : MDN Canada, 2004), p. 5-1.

Il n'existe pas d'équivalent dans les FC au processus externe de règlement de grief expliqué précédemment. Par contre, il est possible pour un membre actuel, ou ex-membre des FC, de soumettre une plainte au bureau de *l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes*. Il a le mandat d'aider les militaires et les civils de l'équipe de la Défense, qui ont des plaintes ou des préoccupations, à accéder aux différents mécanismes de recours existants. L'Ombudsman peut enquêter sur cesdites plaintes, mais il ne peut prendre aucune décision quant au règlement de celles-ci. Il doit soumettre ses recommandations au ministre de la Défense nationale qui lui, décidera du traitement à donner à ces dernières⁴¹. La fonction d'Ombudsman militaire existe dans les Pays-Bas et le Danemark, mais il semble que ce soit dans ce dernier que le modèle en place ressemble le plus au modèle canadien⁴². À titre d'information, près de 1800 plaintes ont été traitées par le bureau de l'Ombudsman canadien en 2004-2005. Aussi, approximativement 1 400 de ces plaintes ont été soumises par des membres ou ex-membres des FC.

Le droit de grève

Selon le *Code canadien du travail (CCT)*, et de façon bien générale, le droit de grève est autorisé seulement lorsqu'il y a échec dans les négociations collectives. Aussi, le CCT interdit l'exercice de ce droit à certaines catégories de salariés telles que les

⁴¹ Ministère de la Défense nationale, *Ombudsman, Défense nationale et Forces canadiennes*, http://www.ombudsman.forces.gc.ca/mandate/main__f.asp; Internet; consulté le 5 mars 2006.

⁴² Centre d'Étude en science sociales de la Défense, *L'expression professionnelle militaires...*, p. 59.

policiers et les pompiers. Ces catégories doivent donc avoir recours à l'arbitrage lorsqu'il y a impasse dans la négociation collective⁴³. Curieusement, les critiques les plus virulentes du droit d'association militaire ont régulièrement utilisé l'argument du droit de grève sous prétexte que ceux-ci pourraient utiliser ce privilège lors des déploiements opérationnels.

La Belgique, le Danemark et l'Allemagne favorisent la concertation avec leurs associations militaires. Or donc, ces pays n'autorisent pas le droit de grève pour forcer un règlement lors des négociations collectives. La Finlande quant à elle, permet à ses militaires d'exercer ce droit, mais ces derniers ne l'ont jamais utilisé, sachant qu'il s'agirait d'une action très risquée⁴⁴. Le Canada, en interdisant à ses militaires de faire la grève, ne serait pas une exception à cette règle. D'ailleurs, il existe déjà des façons de faire qui permettent aux militaires canadiens de bénéficier de certains avantages négociés par d'autres syndicats nationaux. Le concept de la comparabilité est un bon exemple de ce mécanisme. En effet, de façon générale, la solde est déterminée en comparant la rémunération des FC à celle de la Fonction publique. Il y a évidemment d'autres facteurs qui influencent les hausses de solde militaire, mais normalement ces dernières sont représentatives de celles accordées à la fonction publique fédérale.

⁴³Ministère de la Justice, *Code canadien du travail*; accessible à <http://lois.justice.gc.ca/fr/L-2/250530.html>; Internet; consulté le 29 mars 2006.

⁴⁴Centre d'Étude en science sociales de la Défense, *L'expression professionnelle militaires...*, p. 91.

Un leadership compatible avec les nouvelles formes de gouvernance : La doctrine du leadership des FC

L'établissement militaire représente l'une des principales sources de critiques concernant la syndicalisation des militaires. Aux dires de certains, il semble que le processus de négociation collective ne soit pas applicable parce que cela atténuerait l'autorité donnée à la chaîne de commandement. Pour reprendre une expression à la mode dans le milieu des relations industrielles, le concept de « cogestion » en serait plutôt un de « congestion ». Donc, un des effets subséquents serait, aux dires des détracteurs, une diminution de la capacité de défense nationale⁴⁵. Cet argument pouvait sembler valable il y a une trentaine d'années, mais il est peu défendable aujourd'hui, car il existe des précédents qui démontrent le contraire.

Avant tout, différents sondages effectués au cours de la Deuxième Guerre mondiale ont démontré que les soldats combattaient, non pas par crainte de l'autorité et de la discipline, mais pour des raisons tout autres. Ils combattent généralement pour protéger leurs confrères, pour se protéger eux-mêmes ou bien pour leurs convictions personnelles⁴⁶. Comme mentionné dans le préambule, la participation des Canadiens à la Première Guerre mondiale, malgré une relation tumultueuse avec les autorités gouvernementales et militaires, représente bien cette situation.

⁴⁵ David Corthwright et Max Watts, *Left Face: Soldiers Unions and resistance Movements in Modern Army*, (New-York: Greenwood Press, 1991), p. 96.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 97.

De façon générale, l'étude menée par le C2SD confirme que la cohabitation entre la chaîne de commandement et les associations militaires est possible. Du point de vue des officiers, la dynamique qui existe est enrichissante, mais parfois frustrante. Du point de vue du syndicat ou de l'association, cette dynamique est jugée très favorable à l'avancement des dossiers et le dialogue est jugé respectueux⁴⁷. Comme le champ des responsabilités entre ce qui est opérationnel et ce qui est négociable est bien défini, alors la coexistence n'affecte pas le bon fonctionnement de l'institution. À ce sujet, le mot de la fin appartient au Chef d'État-major des forces australiennes qui, en 1994, mentionnait que les objectifs de l'association militaires de ce pays, étaient compatibles avec les siens et ceux des différents chef d'état-major d'armes⁴⁸. L'exercice du leadership dans les FC, selon la nouvelle doctrine publiée en 2005, n'est pas incompatible avec le partage des champs de responsabilités que préconiserait la présence d'une association ou d'un syndicat.

En effet, le modèle militaire canadien reconnaît que les ressources humaines sont diversifiées et que les « vieilles » méthodes de gestion, du style transactionnel, ne sont plus appropriées. Maintenant, les chefs doivent démontrer qu'ils sont attentifs aux différences et qu'ils considèrent sérieusement les préoccupations individuelles et collectives⁴⁹. Aussi, pour acquérir et maintenir de bonnes relations de travail, les leaders des FC doivent posséder de bonnes aptitudes sociales. Ces aptitudes sont caractérisées

⁴⁷ Centre d'Étude en science sociales de la Défense, *L'expression professionnelle militaires...*, Ce sentiment de satisfaction est généralement présent dans l'ensemble du rapport.

⁴⁸ Richard Bartle, «The British Forces : No Trust, No Representation, No Change», p. 52. Cet article a été fourni à l'auteur de cet essai par Mme Lindy Heinecken.

⁴⁹ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Ottawa : MDN Canada 2005), p. XV.

par l'empathie, la prévenance, la capacité de négocier, le pouvoir de persuasion et la gestion efficace des conflits⁵⁰. Or donc, le leadership, dans le cadre d'un partenariat en matière de revendication professionnelle sur les conditions de travail, devra être de style transformationnel.

Le Soldat avant tout

L'Armée de terre du Canada considère le soldat comme étant sa ressource la plus précieuse. L'adoption de la devise « Le Soldat avant tout » il y a quelques années, n'a fait que réaffirmer ce principe. Cependant, ce discours semble plutôt viser, en priorité, tout ce qui touche l'atteinte et le maintien de la capacité opérationnelle, ensuite la qualité de vie au travail puis finalement les aspirations professionnelles du soldat.

Les deux enquêtes menées dans le cadre de « Façonner la Culture de l'Armée de terre » ont démontré qu'il existait un lien étroit entre l'engagement affectif et les autres comportements positifs au travail. Cela veut dire, entre autre, que les soldats veulent maintenant faire partie intégrante du processus décisionnelle et sentir que leur collaboration est appréciée. Aussi, ils veulent dorénavant avoir leur mot à dire sur leur progression de carrière car ils veulent influencer leur destiné. L'analyse des résultats va même jusqu'à proposer d'offrir, aux soldats, l'opportunité de joindre d'autres modèles d'association professionnelle comme moyen d'influencer l'institution⁵¹.

⁵⁰*Ibid.*, p. 61.

⁵¹ Directeur général – Développement des capacités de la Force terrestre, *Les Soldats du Canada : Ethos militaire...*, p. 56 et 57.

L'institution ne peut plus ignorer les attentes de ses membres car elle sait que cela aura pour effet de les aliéner et de perpétuer le sentiment d'insatisfaction confirmée dans les études. Or donc, elle doit mettre en place les mécanismes qui permettront de rétablir l'équilibre entre les aspirations individuelles, collectives et institutionnelles.

CHAPITRE 3 – SUR LE CHEMIN DE LA REPRÉSENTATION COLLECTIVE

Jusqu'à présent, les FC ont maintenu le statu quo en ce qui concerne le droit d'association mais cette situation pourrait tirer à sa fin. En effet, plusieurs facteurs forceront l'institution à revoir sa position sur ce sujet et probablement à autoriser le droit d'association. Certains de ceux-ci seront de sources extérieures tandis que d'autres seront initiés par la société canadienne, l'État ou bien les militaires.

Le post-modernisme et les FC

La société canadienne n'a plus le même visage qu'elle avait au début des années 1960. À ce sujet, plusieurs sociologistes croient que tous les changements culturels des dernières décennies, et la fragmentation qui caractérise maintenant la société canadienne ainsi que les autres sociétés, doivent être catégorisés sous le vocable de « post-modernisme ». De plus, il semble que le post-modernisme trouve sa définition autour de trois thèmes principaux. Il s'agit de l'individualisme, de l'érosion de l'autorité et du déclin du consensus entourant les valeurs fondamentales⁵². Selon une enquête d'Adams,

⁵² Robert, J. Brym, *Sociology for the 21st Century: New Society*, (Toronto: Harcourt Canada Ltd, 2001), p. 33-34.

citée dans un article écrit par Donna Winslow, *un système de valeurs égocentrique, s'appuyant sur l'individualisme et l'hédonisme, a supplanté un système de valeurs basé sur l'ouverture, la tradition, l'esprit communautaire et la morale*. En résumé, la nouvelle génération de canadiens rejettent l'autorité et recherche la satisfaction personnelle. Finalement, le respect et la loyauté ne font plus de soi et les institutions telles que l'Armée sont moins importantes à leurs yeux⁵³.

L'institution des FC, parce qu'elles prônent le respect des valeurs fondamentales canadiennes, ainsi que le travail d'équipe et le respect de la chaîne de commandement, est donc en marge de la société qu'elle se doit de représenter. En effet, toujours selon cette même enquête d'Adams, les valeurs fondamentales que sont le devoir, l'intégrité, la discipline et l'honneur, ne sont partagées que par 80 pourcent de la population des personnes âgées de plus de cinquante ans. Comme la nouvelle génération accorde la priorité à la gratification instantanée, à l'individualisme et à l'hédonisme et bien on peut s'attendre à un choc potentiel entre les valeurs institutionnelles militaires et les nouvelles valeurs canadiennes post-modernes. L'arrivée des cinq milles nouvelles recrues, annoncée lors de la publication de la nouvelle *Énoncé de politique internationale*, promulguée en mars 2005, ne fera qu'accélérer le désir de changement. Ces nouvelles recrues pourraient donc rejoindre les rangs de ceux qui croient qu'une association professionnelle pourrait leur être bénéfique. Il est important de mentionner qu'une accréditation syndicale peut être accordée si 50 pourcent plus un des membres sont

⁵³ Donna, Winslow, «La Société canadienne et son Armée de terre», *Revue Militaire canadienne*, Hiver 2003-2004, accessible à http://www.journal.forces.gc.ca/frgraph/Vol4/no4/military-socio_f.asp; Internet; consulté le 17 mars 2006.

favorables à un tel regroupement. Or donc, comme 30 pourcent des militaires se disent d'accord avec la notion d'un syndicat ou d'une organisation professionnelle externe à la chaîne de commandement⁵⁴, et bien le manque à gagner de 20 pourcent ne constitue pas un objectif insurmontable. Cependant, pour que le droit d'association soit accordé aux militaires, le changement doit aussi être initié par le gouverneur en conseil ou la haute hiérarchie militaire. Il y a présentement des signes qui laissent présager que cela est dans l'ordre du possible.

Les Institutions militaires sont susceptibles aux changements

Dans son rapport final sur l'expression professionnelle militaire européenne, le centre d'Études en Sciences Sociales de la Défense (C2SD)⁵⁵, fait ressortir un élément fondamental autour duquel gravite le droit d'association. Pour la Belgique, la Norvège, le Danemark, la Finlande, les Pays-bas et voire même l'Allemagne, qui ne fait pas partie de cette étude, le droit d'association est accordé aux militaires parce qu'ils sont considérés comme des citoyens à part entière. Pour les Belges par exemple, les relations de travail basées sur la concertation et la négociation ne font qu'affirmer le statut de citoyen à part entière des militaires⁵⁶. Le Canada, tout comme la France et la Grande-Bretagne d'ailleurs, reconnaissent aussi que les militaires sont des citoyens mais,

⁵⁴ Directeur général – Développement des capacités de la Force terrestre, *Les Soldats du Canada : Ethos militaire...*, p. 42.

⁵⁵ Centre d'Étude en science sociales de la Défense, *L'expression professionnelle militaires : Comparaison Européenne*, accessible à http://www.c2sd.sga.defense.gouv.fr/htm/f_recherche1.htm; Internet; consulté le 12 février 2006.

⁵⁶ Centre d'Étude en science sociales de la Défense, *L'expression professionnelle militaires...*, p. 25.

comparativement aux autres, limitent certains de leurs droits. Comme il s'agit de barrières législatives, et bien ces dernières ne sont pas immuables mais sont plutôt susceptibles d'être modifiées afin de correspondre au cadre légal que désire se donner la société. Cependant, il arrive quelquefois que ce cadre légal ne soit plus conforme or donc plus suffisant pour limiter l'exercice de certains droits jugés fondamentaux par les citoyens. Conséquemment, les institutions militaires deviennent donc plus sensibles aux changements et aux effets subséquents que ceux-ci engendrent.

En France, les lois portant sur le statut général des militaires, reconnaissent que ces derniers, ainsi que les gendarmes, jouissent de tous les droits et libertés reconnus aux citoyens. Par contre, comme il a été stipulé précédemment, l'exercice de certains de ceux-ci sont soit interdit ou soit restreint. Par exemple, il est interdit aux militaires et aux gendarmes en activité d'adhérer à un parti politique ainsi que d'exercer le droit de grève. Ces interdictions n'ont toutefois pas empêché les gendarmes français de se faire entendre en 2001. En effet, le 6 décembre de cette même année, des gendarmes ont bravé le devoir de réserve imposé par leur statut de militaire. Près de mille gendarmes ont manifestés dans les rues de Montpellier et Marseille afin de décrier les mauvaises conditions de travail dans lesquels ils oeuvraient quotidiennement. Selon eux, même si le droit de grève leur était interdit, ils ne voyaient aucune autre solution pour forcer le dialogue avec le gouvernement Français afin qu'ils puissent bénéficier, eux aussi, des augmentations salariales accordées aux autres corps policiers. Finalement, ils se sont vus

accorder une augmentation annuelle de 12 milles francs pour leur mission de police⁵⁷. Cette concession du gouvernement, malgré le fait que les gendarmes aient enfreint la loi, démontre deux choses. La première étant la force du droit de grève comme moyen de négociation, et la deuxième étant la fragilité de l'application de certaines lois aux caractères discriminatoires. À ce sujet, le président de l'Organisation Européenne des associations militaires (EUROMIL)⁵⁸, s'est permis de rappeler que la position de la France sur le droit d'association de ses militaires, violait sa propre constitution en plus de violer la Convention Européenne des droits de l'homme, convention dont la France est signataire⁵⁹. À l'intérieur même de la France et de son Armée, tout comme à l'intérieur de l'Union européenne, la position Française sur cet aspect demeure un sujet de préoccupation et pourrait grandement être affectée par les pressions de ses partenaires ou de tout autres textes législatifs qui seraient adoptés ultérieurement. Cependant, la France n'est pas le seul pays de l'Union Européenne qui pourrait voir sa position sur le droit d'association influencée par des facteurs hors de son contrôle. La Grande-Bretagne, aux dires de certains observateurs, pourrait aussi joindre le mouvement créé par l'Union Européenne⁶⁰.

⁵⁷Le Monde.fr, *Les Gendarmes devraient recevoir une indemnité de 12 000 francs pour leur mission police*, http://www.lemonde.fr/web/recherche_resultats/1,13-0,1-0,0.html; Internet; consulté le 9 avril 2006.

⁵⁸L'Organisation Européenne des associations militaires (EUROMIL) représente les intérêts sociaux et professionnels de plus de trente-quatre associations militaires, réparties dans vingt-deux pays et totalisant 500,000 personnes.

⁵⁹EUROMIL, *France hars refusal to grant the right of association to military personnel*, article date du 25 mars 2005, http://www.euromil.org/prt_newsitem.asp?newsid=52; Internet; consulté le 25 février 2005.

⁶⁰Richard Bartle, «The British Forces : No Trust, No Representation...», p. 43.

En Grande-Bretagne, il n'y a actuellement aucune loi empêchant les militaires de joindre un regroupement professionnel, ou d'en constituer un. En effet, la tradition et le fait que cela puisse mettre en péril la chaîne de commandement, semblent représenter une base légale suffisante pour les britanniques⁶¹. Malgré une position ferme sur le sujet, la Grande-Bretagne n'est pas pour autant insensible aux traitements accordés à ses militaires. À ce sujet, le « House of Commons Defence Committee (HCDC) » a ouvertement critiqué le Ministère de la Défense (MoD) pour ne pas avoir reconnu, lors de la guerre en Irak en 2003, que le personnel manquait d'équipement de protection pour effectuer des opérations de combat. Le HCDC était encore plus concerné par le fait que le MoD n'ait pas pris au sérieux les doléances des soldats à ce sujet. Conséquemment, le HCDC concluait en mentionnant que des mesures sévères devraient être prises afin de permettre aux militaires de s'exprimer et de se faire entendre par une chaîne de commandement qui ne semblait pas attentive⁶². S'agit-il d'un signe précurseur de changement ? Peut-être, mais les mesures sévères promises en 2003 n'ont toujours pas vu le jour et les spéculations sur le genre que celles-ci pourraient prendre demeure.

Néanmoins, le gouvernement Britannique semble toutefois faire preuve de souplesse en ce qui concerne le droit, pour ses militaires, de joindre à un regroupement professionnel. À ce sujet, le Secrétaire d'État à la Défense a mentionné qu'il était possible pour eux de joindre des syndicats ou des associations civiles et ce, à titre

⁶¹ Centre d'Étude en science sociales de la Défense, *L'expression professionnelle militaires : Comparaison Européenne*, accessible à http://www.c2sd.sga.defense.gouv.fr/htm/f_recherche1.htm; Internet; consulté le 12 février 2006.

⁶² Richard Bartle, «The British Forces : No Trust, No Representation...», p. 47.

individuel seulement. Cette ouverture d'esprit est justifiée par le fait que les soldats qui quittent le service, pourraient avoir besoins de connaissances et de compétences particulières afin de pouvoir s'intégrer à la vie civile. Or donc, le fait de joindre un syndicat pourrait leur permettre d'effectuer une transition beaucoup plus transparente⁶³. Cependant, cette prise de position n'est pas issue de la seule volonté des autorités politiques et militaires. Il s'agit plutôt d'une réaction aux démarches de EUROMIL qui, suite aux mauvais traitements administrés à des jeunes recrues, pressait le gouvernement Britannique de permettre à ses militaires de voir leurs intérêts professionnels être représentés adéquatement. Conséquemment, l'obtention du droit d'association pour les militaires Français et Britanniques, aurait certainement un effet d'entraînement qui forcerait le Canada à réviser sa position sur le sujet. Il n'est évidemment pas sujet aux mêmes pressions de ce côté-ci de l'Atlantique, mais il n'est pas non plus à l'abri des pressions internes et le cas de la Gendarmerie royale du Canada illustre bien cette situation.

Le cas de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et son impact potentiel sur les FC

Comme le Canada est loin de l'influence que peut avoir une organisation comme EUROMIL, les pressions menant vers le changement peuvent provenir de l'intérieur même du gouvernement. Par exemple, le 29 octobre 2003, le sénateur Pierre Claude Nolin a proposé que la loi concernant la Gendarmerie Royale du Canada (GRC) soit

⁶³ EUROMIL, *UK Military personnel allowed to joint trade unions*, article date du 13 janvier 2006, http://www.euromil.org/prt_newsitem.asp?newsid=108; Internet; consulté le 25 février 2005.

révisée afin d'accorder le droit aux 15 000 policiers, de se prononcer démocratiquement et librement sur la possibilité de se syndiquer. Fait encore plus intéressant, le sénateur Nolin justifiait cette démarche par le fait que le droit à l'accréditation et à la négociation collective constituait l'un des principes fondamentaux sur lesquels repose l'organisation du travail, tant dans le secteur privé que public au Canada. Aussi, il a rappelé que les membres de la GRC, contrairement à leurs confrères des autres corps policiers civils au Canada, n'avaient pas accès à ce droit et que cette situation donnait lieu à des injustices, constituait une source constante de frustration, et finalement, compromettait la sécurité des Canadiennes et des Canadiens⁶⁴. Au moment de la rédaction de cet essai, le projet de loi n'avait toujours pas franchi le cap de la deuxième lecture et il était peu probable que ce soit le cas à court terme. La présence d'un gouvernement minoritaire conservateur et la nécessité de se faire réélire aux prochaines élections, menace de reléguer au second rang ce genre d'initiative. Par contre, comme il s'agit d'un projet de loi proposé par un sénateur conservateur, il est fort probable que lorsque les conditions seront favorables, qu'il trouve une oreille attentive auprès de l'appareil politique.

L'adoption d'une telle loi aurait pour effet de marginaliser encore d'avantage les FC et ainsi créer un précédent difficile à contrer d'un point de vue législatif. En fait, cela pourrait relancer les démarches de syndicalisation de la part des syndicats de la fonction publique du Canada, démarches interrompues dans les années 1970. En effet, comme le démontre les statistiques mentionnées au tout début de ce document, ces syndicats sont

⁶⁴ Débats du Sénat, « Projet de loi modificatif : la loi sur la Gendarmerie Royale du Canada », 2^e Session, 37^e Législature, Volume 140, Numéro 91, le mercredi 29 octobre 2003, (Ottawa : Publication du Gouvernement du Canada, 2003), p. 2402 et 2403.

les seuls à avoir connu une progression au cours des dernières années. Comme leur survie dépend en majeure partie de l'adhésion de nouveaux membres, il est fort à parier que les FC seraient une cible de choix car, de toute évidence, ces dernières se dresseraient comme une sorte d'anomalie devant être résorbée au sein de l'appareil fédéral.

Il semble que l'un des effets néfastes d'une telle association serait le haut niveau d'influence exercé par la force d'un tel regroupement auprès du gouverneur en conseil. Cependant, même si une telle préoccupation peut paraître sensée, en définitive elle relève de la démagogie, le Canada étant l'un sinon le pays ayant des lois les plus favorables au syndicalisme. Le partenariat entre les syndicats de la fonction publique et les FC pourrait plutôt avoir des effets bénéfiques sur l'ensemble du Ministère de la Défense nationale (MDN). Déjà, les militaires respectent les syndicats lors des négociations et de l'exercice de leurs moyens de pressions, car ils savent que eux aussi vont en bénéficier. En effet, ils négocient déjà en partie et indirectement les conditions salariales des militaires, via le concept de « comparabilité » adopté par le Conseil du Trésor au début des années 1970, mais appliqué seulement depuis 1999. Dans ces circonstances, il est donc logique de croire qu'une association formelle pourrait accroître grandement la cohésion au sein du ministère et ainsi tenter d'aplanir les différences de cultures entre les entités civiles et militaires, ou du moins en favoriser la compréhension. L'équipe de la Défense en deviendrait une à part entière. Advenant le cas où le législateur refuserait, aux membres de la GRC, le droit de joindre un syndicat, les FC pourraient être affectées par un cas de jurisprudence qui risque de créer un effet d'entraînement. Il s'agit du cas de *Delisle contre Canada*.

Delisle c. Canada

En 1989, Monsieur Gaetan Delisle, alors président d'une association représentant la branche québécoise de la GRC, entamait une bataille juridique afin de faire reconnaître le droit d'association pour les membres de la GRC. En effet, il désirait que soit déclaré comme invalide la disposition de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)* qui exclut cette organisation fédérale de son application. Une première décision de la Cour supérieur du Québec en 1989, jugeait que les dispositions mentionnées n'enfreignaient pas les droits de liberté d'expression, d'association et d'égalité devant la loi de M. Delisle. Ce jugement fut par la suite entériné par la Cour d'appel en février 1997 lors d'une décision qui ne fût pas unanime⁶⁵. C'est toutefois le jugement subséquent de la Cour Suprême du Canada, rendu en 1999, qui semble offrir l'opportunité, aux fonctionnaires fédéraux exclus des dispositions de la LRTFP, de pouvoir bénéficier du droit d'association.

Dans un premier temps, la Cour Suprême du Canada a, en 1999, confirmé les jugements des tribunaux inférieurs en indiquant que la liberté d'expression n'avait nullement besoin d'être encadré par un régime législatif autre que la *Charte canadienne des droits et liberté (Charte)*. Aussi, elle a conclut qu'il n'y avait pas eu d'atteinte aux droits à l'égalité car le traitement particulier, imposé par les dispositions de la LRTFP, n'étaient pas un motif de discrimination reconnu par la Charte, les membres de la GRC

⁶⁵Mike, Funicelli, « La Cour suprême du Canada et la négociation collective pour les membres de la GRC », *Action magazine*, vol 4, no 3 (revue en ligne); accessible à http://www.cbupub.com/action/vol4_no3_fr/nego.html; Internet; consulté le 19 avril 2006.

ayant un statut différent à des fins publiques légitimes⁶⁶. Essentiellement, le jugement *Delisle*, indique que la Charte ne donne pas le droit de former un type d'association particulière, tel un syndicat, pour l'exercice de négociation collective, mais confirme la légalité de se regrouper afin de bénéficier du droit de représentation collectif. Bref, toutes pratiques déloyales, de la part de l'employeur en matière de représentation collective, pourraient faire l'objet de débats juridiques en vertu de la Charte. Comme les militaires canadiens, sont aussi sous le coup des mêmes dispositions de la LRTFP que les membres de la GRC, et bien le jugement de la cour Suprême du Canada pourrait servir de jurisprudence dans toutes démarches touchant le droit d'association.

Conséquemment, le Directeur – Intégration des genres et équité en matière d'emploi (Militaires) (DIGEEM), basé sur le jugement de la Cour Suprême, a conclu que les FC pourraient difficilement empêcher ses membres de se regrouper afin d'exercer légalement leurs droits de représentation collectif. Devant cette éventualité, toutes règles limitant le droit d'association militaire pourrait se voir confrontées en vertu de la Charte, et l'issue d'une telle confrontation semble pencher en faveur des militaire et non de l'institution⁶⁷.

Le nouveau visage politique canadien et l'absence de contrat social

Le 23 janvier 2006, les canadiens portaient au pouvoir un nouveau gouvernement fédéral minoritaire et ce, moins de deux ans après avoir élu le premier au printemps 2004.

⁶⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « Conseil canadien des relations industrielles », http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/99-00/cirb-ccri/cirb9900dpr03_f.asp; Internet; consulté le 19 avril 2006.

⁶⁷ Kelly Farley, Rick Walker et Dan Mendoza, *Freedom of Association and the Canadian Forces: Current Status and Future Trends*, Land Personnel Concepts and Policy, QGDN, Ottawa. Cet article a été fourni à l'auteur de cet essai par Mme Lindy Heinecken.

Si la tendance des quatre-vingt dernières années se maintient⁶⁸, et à moins que le gouvernement formé par le parti Conservateur ne soit en mesure de bénéficier d'un sursis de la part des partis de l'opposition, il est fort probable que les canadiens soient à nouveau appelés aux urnes d'ici deux ans et cet état des choses pourraient demeurer la norme pour encore quelques années. Aussi, comme il est difficile de faire avancer le programme d'un gouvernement minoritaire tout en essayant de concilier les désirs de l'opposition, les militaires canadiens pourraient voir leurs conditions de travail stagner au détriment de priorités autres. En effet, la dynamique d'un gouvernement minoritaire est composée de compromis et de coup de théâtre ayant but comme unique but, de gagner les prochaines élections. Dans ces circonstances, l'absence de moyens représentation collective formelle, voire même d'une voix politique afin de veiller aux intérêts des militaires, pourrait exacerber le désir pour ces derniers de se regrouper afin de protéger leurs acquis. Toutefois, une forme de regroupement collectif pourrait devenir caduque si le gouvernement mettait en place des mécanismes qui garantissaient aux militaires qu'ils seront écoutés et supportés.

L'environnement politique actuel, caractérisé par son éphémérité et l'inaction provoquée par le besoin de consensus, ne fait que réaffirmer la nécessité, pour le gouvernement canadien, de s'engager officiellement à veiller aux intérêts de ses militaires au moyen d'un contrat social formel. Les audiences du CPDNAC de 1998, en plus de dresser un portrait peu reluisant des conditions de vie des militaires canadiens, ont

⁶⁸ Bibliothèque et Archives Canada, « Gouvernement minoritaire », <http://www.collectionscanada.ca/premiersministres/h4-2220-f.html>; Internet; consulté le 21 avril 2006. Seul un des huit gouvernement minoritaires élus depuis la Confédération a duré plus de deux ans et demi (Mackenzie King, 29 décembre 1921 – 28 juin 1926).

aussi porté au grand jour les lacunes contractuelles unissant ces derniers au gouvernement canadien. Dans le cadre de la responsabilité illimitée, les militaires comprennent et acceptent qu'ils pourraient recevoir l'ordre de s'exposer au danger et ainsi mettre leur vie en péril⁶⁹. En échange, ils s'attendent à ce que l'État s'engage à prendre soin d'eux et de leur famille si ceux-ci décèdent ou se blessent. Aujourd'hui, malgré la mise en place des recommandations du CPDNAC, il n'existe toujours pas de relation légale, employeur et employé. C'est donc dire qu'en l'absence d'un contrat social formel unissant un gouvernement minoritaire et les militaires des FC, ces derniers demeurent aussi vulnérables qu'ils ne l'étaient avant 1999.

La complexité des opérations ainsi que les menaces asymétriques auxquels font face nos soldats ne font qu'accentuer le besoin d'établir un lien de confiance. Un retour en arrière ou la perte de terrain en terme de conditions de travail serait probablement jugé sévèrement par les membres de l'institution. Aussi, en l'absence de contrat social formel, la confiance devient donc cruciale pour maintenir l'engagement et la motivation des membres dans un monde en perpétuel changement⁷⁰. Cependant, la confiance doit exister à tous les niveaux décisionnels et, au-delà du gouvernement, cela inclut la confiance de la population canadienne et celle envers la chaîne de commandement.

En effet, le manque de compréhension du travail des militaires de la part de la société canadienne, l'indifférence ou bien le manque d'appréciation des sacrifices encourus pourraient aussi mener à la syndicalisation. À cet effet, un sondage concernant

⁶⁹Ministère de la Défense nationale du Canada, *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, (Ottawa : 2003) , p. 26.

⁷⁰Richard Bartle, «The British Forces : No Trust, No Representation...», p.38.

le déploiement des troupes canadiennes en Afghanistan, indiquait que 62 pourcent des répondants étaient contre la participation militaire du Canada dans cette région volatile du globe. Seulement 27% des personnes interrogées étaient en faveur de cette mission ce qui, selon les reportages, auraient eu un effet néfaste sur le moral des troupes déployés⁷¹. Lors de la rédaction de cet essai, quatre soldats canadiens ont perdu la vie en Afghanistan, portant le nombre total à seize depuis le début de l'implication canadienne dans cette partie du globe en 2003. Le gouvernement canadien devra donc dans le futur s'assurer d'avoir l'appui de la population canadienne soit en respectant le système parlementaire ou bien en consultant la population avant de commettre ses forces. Aussi, plus d'effort devront être fait afin d'informer et de tenir informé la population canadienne.

La primauté de la chaîne de commandement

Le rôle jouer par le CPDNAC ainsi que les résultats bénéfiques de son enquête, ont permis de constater deux aspects significatifs. En plus de mettre à jour l'état de la situation qui prévalait au sein des FC depuis plusieurs années, et d'en informer le gouvernement et la population canadienne, le CPDNAC a démontré que le besoin d'une forme quelconque de représentation collective était nécessaire. En effet, depuis le dépôt du rapport en octobre 1998, près de la totalité des 89 recommandations ont été mises en

⁷¹ CTV.ca, «Most Cdns. Uneasy about Afghan Mission : poll», article daté du 24 fév 2006, http://www.ctv.ca/servlet/ArticleNews/story/CTVNews/20060223/oconnor_defence_plan_060223/20060224?hub=TopStories ; Internet; consulté le 25 février 2006.

place. De l'ensemble de celles-ci, il ne reste que quatre recommandations qui elles, seront probablement instaurées en 2006⁷².

Aussi, en plus de mettre en évidence le manque de représentation professionnelle, l'efficacité du CPDNAC a confirmé le peu d'influence et le faible poids de la chaîne de commandement à agir comme intermédiaire viable entre les militaires et les élus. Ce qui est intéressant de noter, c'est que les situations et problématiques, soulevées dans le rapport concernant les conditions salariales, les conditions de travail et la qualité du soutien offert par les Forces canadiennes à ses membres, n'étaient pas nouvelles en soi et qu'en fait, elles perduraient depuis plusieurs dizaines d'années. Par contre, avant de critiquer la chaîne de commandement, on peut certainement se poser des questions sur les raisons qui ont motivé le gouvernement à ne pas améliorer les conditions existantes de ses militaires. En fait, selon James Eayrs, il semble que lorsqu'un pays conserve une force militaire par « luxe » et non par nécessité et bien ce dernier se réserve la liberté de la modifier ou de l'adapter en fonction des ressources disponibles⁷³. Or donc, est-ce que la haute hiérarchie militaire jouissait de toute la latitude requise pour corriger les problématiques ?

À première vue il s'agit d'un constat, envers la chaîne de commandement, qui peu sembler dur lorsque pris hors contexte, mais il existe des raisons pour lesquelles cette

⁷² Comité Permanent de la Défense nationale et des Anciens combattants, *État des recommandations du CPDNAC*; accessible à http://www.forces.gc.ca/hr/scondva/Frgraph/scondva_summary_2004_f.asp?cat=1; Internet; consulté le 14 février 2006.

⁷³ Kelly Farley, Rick Walker et Dan Mendoza, *Freedom of Association and the Canadian Force...*, p. 127.

affirmation demeure exacte encore aujourd'hui. Il faut faire la distinction entre la volonté de vouloir améliorer les conditions de vie des militaires, c'est-à-dire le désir sans les moyens, qui relève de la sphère de responsabilités de la chaîne de commandement, et la capacité de le faire, c'est-à-dire le contrôle des moyens, qui lui relève du gouvernement. Aussi, les FC sont là pour servir la population canadienne. Pour être en mesure d'accomplir ce travail avec crédibilité, elles doivent demeurer apolitique ou, en d'autres termes, politiquement neutre. Cependant, l'un des effets pervers de cet apolitisme est le sentiment d'abandon, mais aussi d'impuissance inhérent à l'incapacité d'agir par manque de moyens efficaces pour représenter les intérêts de l'institution.

Ce ne sont pas les regroupements collectifs ou les syndicats qui créent les conditions de leur formation, mais le sentiment de désengagement de la part des gouvernements⁷⁴. Ce sentiment c'est d'ailleurs reflété lors d'une enquête menée par Donna Winslow dans le cadre d'un article publié dans la «Revue Militaire canadienne» à l'hiver 2003-2004. À ce moment, plusieurs militaires ont eu le sentiment que le gouvernement semblait prêt à prendre des décisions même si celles-ci allaient à l'encontre des recommandations faite par la chaîne de commandement, ce qui dénotait selon eux, un manque de confiance envers cette dernière⁷⁵. Ce manque de confiance ne peut que se répéter jusqu'au plus petit dénominateur, c'est-à-dire le soldat. L'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre confirme d'ailleurs que les soldats ont une

⁷⁴ Giuseppe Caforio, «Handbook of the Sociology of the Military», (New York: Klumer Academic/Plenum Publishers, 2003), p.314.

⁷⁵ Donna, Winslow, «La Société canadienne et son Armée de terre», *Revue Militaire canadienne*, Hiver 2003-2004, accessible à http://www.journal.forces.gc.ca/frgraph/Vol4/no4/military-socio_f.asp; Internet; consulté le 17 mars 2006.

haute opinion de leurs supérieurs immédiats, mais une opinion défavorable envers le leadership supérieur de l'Armée de terre⁷⁶.

Finalement, parce que la Loi de la Défense nationale interdit le droit d'association au militaire, et pour que la confiance existe entre la chaîne de commandement et ses membres, il doit donc y avoir une forme de contrat social stipulant que les conditions de services seront maintenues selon les normes existantes de la société canadienne, mais aussi protégé par la chaîne de commandement. Un des signes avant coureur, que la confiance envers ce contrat s'atténue, apparaît lorsque des organisations à l'extérieur de la chaîne de commandement représentent les intérêts des militaires auprès des autorités décisionnelles, qu'elles soient militaires ou politiques⁷⁷. Encore une fois, l'enquête du CPDNAC constitue probablement l'exemple le plus frappant de ce type d'intervention et du même coup, du manque de confiance envers la direction militaire.

La Professionnalisation ou la Transformation des FC ?

Charles Moskos mentionnait dès 1976, que l'avènement d'une force militaire composée de volontaire aurait pour effet de faire passer cette dernière d'un modèle institutionnel à un modèle occupationnel. Selon lui, un individu ayant une orientation institutionnelle, se caractérise par le désir de servir son pays pour des raisons plutôt idéologiques tandis que celui à orientation occupationnelle, servirait vraisemblablement

⁷⁶ Directeur général – Développement des capacités de la Force terrestre, *Les Soldats du Canada : Ethos militaire...*, p. 42.

⁷⁷ Richard Bartle, *The British Armed Forces : No Trust, No Representation...*, p. 39.

pour des motifs d'ordres personnels tels que la rémunération, les avantages sociaux ou autres⁷⁸. Il voyait, comme conséquences de ce changement, une augmentation de la dépendance envers les organisations civiles pour accomplir des tâches militaires, et la syndicalisation⁷⁹. Il est difficile de mentionner si ces prédictions se sont avérées justes ou fausses, malgré le fait que plusieurs forces militaires soient aujourd'hui dotées du droit d'association. Par contre, en ce qui nous concerne, il est possible d'identifier certaines tendances qui concordent avec la description du modèle occupationnel et ce, pour l'ensemble des FC.

Les métiers non-combattants ont pris beaucoup d'ampleur au cours des dernières années et tout laisse présager que cette situation ira en augmentant. Les innovations en matière de numérisation du champ de bataille et le développement exponentiel de la technologie feront en sorte que les effectifs combattants seront en nombre réduit. Aussi, la nécessité pour les FC, de recruter du personnel qualifié et compétent, forcera cette dernière à être encore plus compétitive qu'elle ne l'est présentement sur le marché du travail. Cela pourrait avoir un effet néfaste, spécialement sur le moral des soldats qui ne bénéficieraient pas des bienfaits de la compétitivité. Nous parlons ici spécifiquement des militaires membres des métiers de combats tels que les fantassins, les artilleurs et les blindés. Or donc, la résistance au changement occupationnel pourrait se voir amoindrie par la promotion des intérêts personnels ainsi que par le sentiment d'injustice ou

⁷⁸ George, R. Mastroianni, « Occupation, Cultures, and Leadership in the Army and Air Force », *Parameters*, US Army War College Quaterly, vol XXXV, no 4, (hiver 2005-06), p. 76.

⁷⁹ Charles, Moskos, « From Institution to Occupation », *Armed Forces and Society*, vol 4, no 1, (novembre 1977), p. 45.

d'inégalité provoqué par le partage des bénéfices sociaux. Les deux groupes se retrouveraient donc unis, mais pour des raisons différentes. Aussi, une autre tendance pourraient mener à adopter une orientation occupationnelle. Il s'agit de la spécialisation, spécialement celle engendrée par la Transformation en cours des Forces canadiennes.

Pour faire face aux nouveaux défis stipulés dans *l'Énoncé de politique internationale du Canada*, publié en mars 2005, les FC, appuyés par le gouvernement, ont décidé de se restructurer en une organisation plus efficace, plus souple et mieux adaptés aux contexte mondial actuel. L'accent sera donc mis sur les opérations et des nouveaux groupes seront formés, tous avec un rôle spécifique à jouer. On mettra sur pied un *Groupe d'opération spéciales*, une *Force opérationnelle permanente de contingence*, ainsi que des *Forces opérationnelles*⁸⁰. Il est facile d'anticiper que la mise sur pied de ces « formations spécialisées » aura un impact positif sur l'institution. Par contre, il est difficile d'évaluer l'impact que cela aura sur les membres qui la compose. En effet, le tempo opérationnel n'a pas cessé d'augmenter depuis le milieu des années 1990 et l'ajout de nouvelles contraintes reliés à la « Transformation des FC », comme par exemple les mouvements de personnels et la surcharge de travail, le tout exacerbé par une campagne de recrutement et le manque de personnel, pourrait accroître le niveau d'insatisfaction donc le besoin d'être représenté collectivement.

Aussi, la création de formations spécialisées, mieux équipées et entraînées, pourrait accroître le sentiment d'abandon de la part de ceux qui ne seraient pas

⁸⁰Ministère de la Défense nationale du Canada, *L'Énoncé de politique internationale du Canada*, (Ottawa : MDN 2005), p. 13.

sélectionnés pour faire partie de ces nouvelles organisations. Ces « soldats de deuxième ordre » qui ne seraient pas membre de l'élite, se verraient donc marginalisés par le reste de la communauté militaire. Cette marginalisation pourrait se retrouver dans l'attribution des missions, des ressources ainsi que des bénéfices (prime de danger, etc). Tout comme dans l'exemple précédent, ces derniers pourraient choisir de joindre un regroupement afin de faire valoir leur droit.

Finalement, lors de l'enquête sur la culture et le climat de l'Armée de terre, les militaires du rang ont répondu qu'ils n'assimilaient pas le service militaire à une profession ni à une vocation⁸¹. Comme il s'agit de la majorité des militaires de l'Armée, ainsi que du leadership de demain, une attention particulière devrait leur être portée lors de la mise en œuvre de tout le processus de Transformation au sein des FC.

Modèle de représentation collectif : Pourquoi pas un modèle purement canadien !

La liste des facteurs énumérés tout au long de ce chapitre démontre que les Forces canadiennes devront inévitablement faire face à une forme de représentation collective quelconque. Devant cette alternative, cette institution devrait se situer en amont du changement et proposer une structure qui serait canadienne, et à l'image des militaires qui composent cette organisation. Or donc, contrairement à ce qui se fait présentement en matière de doctrine opérationnelle, le modèle adopté devrait respecter certains paramètres issues de l'expérience canadienne en matière de représentation collective.

⁸¹ Directeur général – Développement des capacités de la Force terrestre, *Les Soldats du Canada : Ethos militaire...*, p. 34.

Le modèle recherché devrait avant tout se détacher du modèle conventionnel de type syndical. En effet, les différences de grades, de responsabilités, de qualifications et de fonctions, pourraient mener à la création de plusieurs syndicats au sein des FC. Par exemple, les militaires du rang pourraient joindre un syndicat de type « cols bleus » à vocation plus revendicatrice. De leur côté, les officiers pourraient opter pour un syndicat de type « cols blancs » basé sur une approche prônant la concertation. Or donc, les deux entités pourraient se voir diamétralement opposées en terme de revendication et d'objectif, ce qui aurait pour effet d'accroître la fragmentation déjà existante et ainsi rendre le processus inadéquat. Aussi, en optant pour ce genre de modèle, l'influence des grandes centrales pourrait mener à l'adhésion de ces syndicats distincts à des filiales nationales ou internationales telles la Centrale des Syndicats nationaux ou bien l'Alliance de la fonction publique du Canada.

La création d'une association professionnelle unique, formée de membres représentant l'ensemble de la communauté militaire, serait préférable à une organisation syndicale. Ce genre d'organisme, encadré par un mandat bien précis et des mécanismes de consultations, de concertation et de négociation, permettrait certainement de maintenir un dialogue serein qui n'entacherait pas l'image des FC auprès de la population civile mais aussi militaire. Ce qui est primordial cependant, c'est que, tout comme le prescrit le Code canadien du travail, la direction supérieure des Forces canadiennes ni le gouverneur en conseil, ne soient en mesure d'influencer le processus de consultation, ainsi que celui de représentation auprès des autorités compétentes. Bref,

que l'intégrité du processus soit maintenue afin de préserver la confiance des militaires et aussi celle de la population.

CONCLUSION

La syndicalisation des Forces canadiennes a été un sujet de préoccupation pour le gouvernement et pour l'institution au cours des années 1970. Cependant, le statu quo a été maintenu alors que la société canadienne reconnaissait à l'ensemble des employés de la fonction publique, exception faite des FC et de la Gendarmerie Royale du Canada, le droit de se regrouper collectivement pour négocier leurs conditions de travail. Il faudra près de trente ans, et une enquête du Comité permanent de la Défense nationale et des anciens combattant (CPDNAC), menée auprès des militaires en 1998, avant que l'État ne réalise l'ampleur des dégâts causés par les réductions budgétaires et la mauvaise gestion de ses forces armées. Toutefois, malgré l'évidence d'un manque de représentation collectif pour défendre les intérêts des militaires, les améliorations apportées aux conditions de travail dès 1999, auront donné un second souffle au statu quo. Encore aujourd'hui, la « Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) » exclut des ses dispositions les militaires tandis que la « Loi sur la Défense nationale (LDN) » interdit toujours le droit d'association.

Cet essai a démontré que les Forces canadiennes avaient, au fil des ans, acquis les attributs des groupes de représentations collectifs interdit par sa législation. Dans un premier temps il a été établi que le rôle joué par le CPDNAC, ainsi que le mandat qu'il

s'était donné en 1998, étaient semblables à ceux que s'accorde la plupart des associations militaires occidentales. Aussi, l'analyse des mécanismes encadrant les relations de travail au sein des FC, a permis d'afficher une série de similitude entre ces derniers et ceux se retrouvant à l'intérieur des conventions collectives militaires, mais aussi civiles. Mais il n'y a pas seulement qu'au niveau des mécanismes que l'on peut faire des rapprochement. En effet, la philosophie de gestion et de leadership que tente de se doter les FC, sont aussi compatibles avec les processus de négociation collective et ce, contrairement à la croyance populaire. Or donc, devant ces constats, ce document affirme que les FC, parce qu'elles sont familières avec la dynamique entourant la représentation collective, pourraient aisément transiter vers un modèle institutionnelle qui répondraient aux aspirations de ses membres. Toutefois, les changements culturels qui ont affecté et modelé les FC d'aujourd'hui, ont été pour la plupart, initié par une tierce partie.

Cet essai conclut que le droit d'association sera inévitablement accordé aux militaires canadiens et ce, avec l'appui ou non de l'institution. En effet, ce changement sera catalysé par un ensemble de facteurs, indépendants de la volonté de l'institution militaire. Certains de ceux-ci émaneront de la société canadienne et des changements législatifs potentiels, et d'autres auront une origine externe qui pourrait sembler bien lointaine. Bref, devant cette éventualité, la hiérarchie militaire doit doter l'institution d'un modèle qui maintiendra la pérennité de l'organisation tout en répondant aux attentes de ses membres. Aussi, la direction supérieure des FC se doit d'être proactive afin de démontrer, aux membres de l'institution, qu'elle demeure toujours pertinente et crédible.

De plus, elle se doit de prendre l'initiative afin de pouvoir influencer la forme que prendra l'entité de représentation collective. Un modèle de revendication, basé sur un syndicat de « cols bleus » pourrait miner le fonctionnement de l'organisation, tandis qu'un type de « cols blancs » serait probablement incompatible avec les idéologies du premier. Dans les deux cas, une forme syndicale de représentation ouvrirait la porte aux grandes centrales et leurs orientations quelquefois plus combative.

L'une des principales fonctions d'une force militaire, est de se préparer à combattre. Or donc, pour y arriver elle doit être dotée d'une structure de commandement bien définie, qui peut facilement s'adapter au situation, que ce soit lors des périodes d'accalmies, ici au Canada, ou de combat, comme par exemple en Afghanistan. Le défi sera de trouver un modèle de représentation collectif qui pourra cohabiter avec la structure de commandement. Il existe présentement dans le monde occidental, plusieurs types d'associations militaires qui pourraient servir de point de repère. Par exemple, le *Bunderswehr-Verband* allemande serait probablement un bon exemple à suivre.

Finalement, le mot de la fin appartient aux soldats et aux résultats des deux études menées auprès des militaires canadiens en 2004, et qui indiquent :

[...] Les soldats veulent exercer une influence sur leur perfectionnement professionnel et la gestion de leur carrière, et le système des ressources humaines (RH) doit aller dans ce sens. [...] Les soldats semblent aussi trouver que les moyens d'influence dont ils disposent actuellement ne sont pas efficaces. Il

faudrait envisager d'autres modèles d'association professionnelle pour leur donner des moyens d'influence appropriés, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif⁸².

⁸² Directeur général – Développement des capacités de la Force terrestre, *Les Soldats du Canada : Ethos militaire...*, p. 57.

BIBLIOGRAPHIE

- Bartle, Richard *The British Armed Forces : No Trust, No Representation, No Change*, p. 39.
- Boivin, Jean, et Jacques Guilbault, *Les relations patronales-syndicales*, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 1989.
- Brym, Robert, J. *Sociology for the 21st Century: New Society*. Toronto: Harcourt Canada Ltd, 2001.
- Caforio, Giuseppe. *Handbook of the Sociology of the Military*, New York: Klumer Academic/Plenum Publishers, 2003.
- Canada. Bibliothèque et Archives Canada, « Gouvernement minoritaire», <http://www.collectionscanada.ca/premiersministres/h4-2220-f.html>; Internet; consulté le 21 avril 2006.
- Canada. Débats du Sénat. « Projet de loi modificatif : la loi sur la Gendarmerie Royale du Canada », *2^e Session, 37^e Législature, Volume 140, Numéro 91*, le mercredi 29 octobre 2003, Ottawa : Publication du Gouvernement du Canada, 2003.
- Canada. Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC). *Pour aller de l'avant ; Plan Stratégique pour l'amélioration de la qualité de vie dans les Forces canadiennes* : Gouvernement du Canada, 1998.
- Canada. Comité Permanent de la Défense nationale et des Anciens combattants, *État des recommandations du CPDNAC*; accessible à http://www.forces.gc.ca/hr/scondva/Frgraph/scondva_summary_2004_f.asp?cat=1; Internet; consulté le 14 février 2006.
- Canada. Département de la Défense nationale, DEPG, *Ordonnances et Règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)*, http://www.admfincs.forces.gc.ca/qr_o/vol1/Ch019_f.asp#19.10; Internet; consulté le 14 mars 2006.
- Canada. Directeur général – Développement des capacités de la Force terrestre, *Les Soldats du Canada : Ethos militaire et valeurs canadiennes dans l'Armée de terre du XXI^e siècle*, Ontario : 2005.
- Canada. Ministère de la Défense nationale du Canada, *L'Énoncé de politique internationale du Canada*, Ottawa : MDN 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Ottawa : MDN Canada, 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PM-007-000/FP-001, *Lignes Directrices sur la prévention et la Résolution du Harcèlement*, Ottawa : MDN Canada, 2004.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Ombudsman, Défense nationale et Forces canadiennes*, http://www.ombudsman.forces.gc.ca/mandate/main__f.asp; Internet; consulté le 5 mars 2006.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Ordonnances administrative des Forces canadiennes (O AFC)* : accessible à <http://www.admfincs.forces.gc.ca/admfincs/subjects/cfao/> ; Internet; consulté le 5 mars 2006.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)* : accessible à http://www.admfincs.forces.gc.ca/qr_o/vol1/ch007__f.asp; Internet; consulté le 5 mars 2006.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, Ottawa : MDN Canada, 2003.

Canada. Statistique Canada, *Le Quotidien*, <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/050422/q050422c.htm>; Internet; consulté le 16 mars 2006.

Canada. Ministère de la Justice, *Code canadien du travail*; accessible à <http://lois.justice.gc.ca/fr/L-2/250530.html>; Internet; consulté le 29 mars 2006.

Canada. Ministère de la Justice. *La Loi sur la Défense nationale (LDN)* ; accessible à <http://lois.justice.gc.ca/fr/N-5/>; Internet; consulté le 5 mars 2006.

Canada, «Official Report, 29 octobre 2003», *Debates of the Senate*, 2003.

Caplow, Theodore et Vanesson, Pascal. *Sociologie militaire*, Paris : Armand Colin, 2000

Corthright, David, et Watts, Max. *Left Face: Soldiers Unions and resistance Movements in Modern Armies*, New York: Greenwood press, 1991.

CTV.ca, «Most Cdns. Uneasy about Afghan Mission : poll», article daté du 24 fév 2006, http://www.ctv.ca/servlet/ArticleNews/story/CTVNews/20060223/oconnor_defence_plan_060223/20060224?hub=TopStories ; Internet; consulté le 25 février 2006.

Etzioni , Amitai. *Modern Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall Inc: 1964.

EUROMIL. *UK Military personnel allowed to joint trade unions*, article date du 13 janvier 2006, http://www.euromil.org/prt_newsitem.asp?newsid=108; Internet; consulté le 25 février 2005.

EUROMIL. *France hars refusal to grant the right of association to military personnel*, article date du 25 mars 2005, http://www.euromil.org/prt_newsitem.asp?newsid=52; Internet; consulté le 25 février 2005.

France. Centre d'Étude en science sociales de la Défense. *L'expression professionnelle militaires : Comparaison Européenne*, accessible à http://www.c2sd.sga.defense.gouv.fr/hm/f_recherche1.htm; Internet; consulté le 12 février 2006.

Funicelli, Mike. « La Cour suprême du Canada et la négociation collective pour les membres de la GRC », *Action magazine*, vol 4, no 3 (revue en ligne); accessible à http://www.cbupub.com/action/vol4_no3_fr/nego.html; Internet; consulté le 19 avril 2006.

Heinecken, Lindy, «Military Unionism in South Africa : Legality and Potential for Development», *African Security Review*, Vol 4 N^o 5, 1995: accessible à <http://www.iss.co.za/Pubs/ASR/4No5/Heinecken.html>; Internet; consulté le 11 février 2006.

Heinecken, Lindy, «Social Trends, Defence Legislation and Military Unionisation», *African Defence Review*, no 17, 25 mars 1994; accessible à <http://www.iss.co.za/Pubs/Other/DefenceLegislation/3Heinecken.html>; Internet; consulté le 25 février 2006.

Johnson, Major C.C. *The Case for a Canadian Forces Collective Bargaining Association*. Toronto: travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major – Nouveaux horizons, Collège des Forces canadiennes, 1996.

Kelly Farley, Rick Walker et Dan Mendoza, *Freedom of Association and the Canadian Forces: Curent Status and Future Trends*, Land Personnel Concepts and Policy, Ottawa: QGDN.

Legue, Major B. *Unionization of the Canadian Forces: A possibility ?*. Toronto: travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major – Nouveaux horizons, Collège des Forces canadiennes, 1993.

Le Monde.fr. *Les Gendarmes devraient recevoir une indemnité de 12 000 francs pour leur mission police*, http://www.lemonde.fr/web/recherche_resultats/1,13-0,1-0,0.html; Internet; consulté le 9 avril 2006.

Malan, Mark, «The Implications of Unionisation for the Combat-effectiveness of the Armed Forces», *African Defence Review*, no 16, 2 mars 1994; accessible à <http://www.iss.co.za/Pubs/Other/DefenceLegislation/3Malan.html>; Internet; consulté le 25 février 2006.

Mastroianni, George, R. « Occupation, Cultures, and Leadership in the Army and Air Force », *Parameters*, US Army War College Quaterly, vol XXXV, no 4, (hiver 2005-06).

Morton, Desmond. *Working People: An illustrated History of the Canadian Labour Movement*, Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press: 1998.

Moskos, Charles, « From Institution to Occupation », *Armed Forces and Society*, vol 4, no 1, (novembre 1977).

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. « Conseil canadien des relations industrielles », http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/99-00/cirb-ccri/cirb9900dpr03_f.asp; Internet; consulté le 19 avril 2006.

Statistique Canada, «Le point sur la syndicalisation», *Perspective*, automne 2000.

Troy, Leo. *The Twilight of the Old Unionism*, New York: M.E. Sharpe Inc, 2004.

Winslow, Donna. «La Société canadienne et son Armée de terre», *Revue Militaire canadienne*, Hiver 2003-2004, accessible à http://www.journal.forces.gc.ca/frgraph/Vol4/no4/military-socio_f.asp; Internet; consulté le 17 mars 2006.