

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



Diversité comme multiplicateur de force

Lieutenant-colonel Ngueye Thiam

JCSP 48

Service Paper

Disclaimer

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2022

PCEMI 48

Étude Militaire

Avertissement

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2022

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 48 – PCEMI 48

2021 – 2022

Service Paper – Étude militaire

Diversité comme multiplicateur de force

Lieutenant-colonel Ngueye Thiam

“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.”

DIVERSITÉ COMME MULTIPLICATEUR DE FORCE

BUT

1. Tenter de montrer que la diversité est un multiplicateur de force en apportant des réponses à une série de questions posées par l'équipe de la conduite professionnelle et de la culture de l'Aviation royale canadienne, Direction de la gestion du personnel Air. En effet, la diversité est aujourd'hui une notion qui est sur toutes les lèvres des dirigeants dans tous les paliers du Gouvernement du Canada et le ministère de la Défense (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) ne sont pas du reste.

INTRODUCTION

2. Bien que le Canada soit un pays multiculturel, les FAC sont bien moins diversifiées sur le plan culturel comparé à la population en général, et ceci malgré tous les efforts que les FAC ont déployés dans les dernières années/décennies pour attirer, recruter et retenir les membres des minorités¹. En effet, pour se conformer aux politiques gouvernementales, les FAC ont souvent établi des cibles de recrutement en vue de refléter la diversité de la société sans être en mesure de les atteindre.

3. Dans ce travail, la diversité comme multiplicateur de force sera explorée. Les études sur la question ont montré que les groupes racialement diversifiés performant 35% mieux que les groupes homogènes². C'est donc dire que les FAC, malgré la sous-représentativité actuelle des minorités dans ses rangs, ont intérêt à exploiter la diversité de ses membres pour maximiser son efficacité opérationnelle.

4. Afin de contribuer dans la discussion sur la diversité comme multiplicateur de force, il sera question de tenter de répondre aux interrogations suivantes : « Comment la diversité agit-elle comme un multiplicateur de force dans les contextes militaires ? Comment pouvons-nous mieux communiquer au personnel militaire les effets positifs de la diversité sur notre capacité à obtenir des effets militaires, afin d'accroître l'inclusivité ? De quelle manière les FAC seront-elles touchées, du domaine stratégique au domaine tactique, si nous ne sommes pas en mesure de recruter et de conserver des membres divers de la société ? Notre capacité à obtenir des effets militaires supérieurs sera-t-elle affectée ? »

CONTEXTE

5. Il y a cinquante ans (1971), le Canada adoptait sa politique de multiculturalisme en réponse non seulement à une tension grandissante du nationalisme des communautés francophones du Canada, en particulier dans la province de Québec, mais aussi à la croissance de la diversité culturelle à travers le pays³. Cette politique reconnaît que les Canadiens sont issus d'une grande variété de milieux culturels et que chaque culture a

¹ Par membre des minorités, on parle des femmes, des autochtones, les LGBTQ2, les minorités visibles, etc.

² « The Surprising Solution to Workplace Diversity », vidéo sur YouTube, 3:32, publiée par « TEDx Talks », 18 juillet 2016, <https://youtu.be/mtUIRYXJ0vI>.

³ THE CANADIAN ENCYCLOPEDIA, « Multiculturalism », consulté le 20 décembre 2021, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/multiculturalism>.

une valeur inhérente⁴. Monsieur Pierre Elliot Trudeau avait présenté la politique dans le cadre d'un bilinguisme qui serait un complément de la *Loi sur les langues officielles* et faciliterait l'intégration des nouveaux Canadiens dans l'une ou dans les deux communautés de langue officielle⁵.

6. Cette politique de multiculturalisme a évolué depuis son adoption et est devenue la *Loi sur le multiculturalisme canadien* en 1988 dont l'objectif est de soutenir la diversité croissante au Canada, le besoin de promouvoir l'intégration et la collaboration avec les communautés ethnoculturelles⁶. En 1995, le Canada introduisit la *Loi sur l'équité en matière d'emploi (EE)*⁷. Cette loi s'applique aux FAC qui ont donc une obligation légale d'assurer aux groupes désignés que sont par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles une équité en matière d'emploi, incluant l'adoption de mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences⁸.

7. Depuis son élection en 2015, le gouvernement libéral de Justin Trudeau a mis la diversité comme une de ses priorités, la reconnaissant comme une force pour le Canada⁹. À sa récente lettre de mandat de décembre 2021, la MDN a la tâche d'« adopter des mesures ambitieuses pour améliorer la diversité des FAC, y compris des efforts pour accroître le recrutement et la promotion des femmes, des personnes LGBTQ2, des Autochtones, des Noirs, des Canadiens racisés et des personnes handicapées »¹⁰.

8. Les FAC, avec leur obligation légale de se conformer à la *Loi sur l'EE* et à répondre aux priorités du gouvernement, ont développé la *Stratégie des Forces armées canadiennes à l'égard de la diversité* en 2016¹¹. Aussi, dans sa nouvelle politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement* de 2017, le Canada s'engage à « se doter de forces armées agiles, instruites, flexibles, reflétant la diversité canadienne et prêtes au combat »¹² et les FAC sont déterminées « à mettre en œuvre notre stratégie et son plan d'action exhaustifs en matière de diversité, qui feront la promotion d'une culture institutionnelle favorisant la diversité et l'inclusion »¹³.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

⁶ Canada, Parlement, *Loi sur le multiculturalisme canadien*, Lois du Canada, (1988). C-18.7.pdf (justice.gc.ca).

⁷ Canada, Parlement, *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, Lois du Canada, (1995). <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/page-1.html>.

⁸ Ibid., p. 3.

⁹ Justin Trudeau, (Discours du Trône ouvrant la première session de la quarante-deuxième législature du Canada, Ottawa, 4 décembre 2015). https://www.canada.ca/content/dam/pco-bcp/documents/pm/discours_du_trone.pdf.

¹⁰ Lettre de mandat - <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/12/16/lettre-de-mandat-de-la-ministre-de-la-defense-nationale>.

¹¹ Ministère de la Défense nationale, Bureau du Chef d'État-major de la Défense, *Stratégie des Forces armées canadiennes à l'égard de la diversité*, 2016. <https://www.cimvhr.ca/documents/Canadian%20Armed%20Forces%20Diversity%20Strategy%20-%20bilingual-final.pdf>.

¹² Ministère de la Défense nationale, *Protection, sécurité, engagement, La politique de défense du Canada*, 2017, p. 14. <http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/politique-defence-canada/docs/rapport-politique-defence-canada.pdf>.

¹³ Ibid., p. 23.

DISCUSSION ET ANALYSE

9. Avant de se lancer dans le vif du sujet, il serait utile de définir la diversité. La *Stratégie des Forces armées canadiennes à l'égard de la diversité* définit la diversité comme « le respect et l'appréciation des différences d'ethnicité, de langue, de sexe, d'âge, d'origine nationale, de handicap, d'orientation sexuelle, d'éducation et de religion. Elle porte sur la compréhension des autres et va au-delà de la simple tolérance afin d'embrasser, de célébrer et d'intégrer les dimensions riches de la diversité de chaque individu »¹⁴. En localisant les mots-clés de cette définition à travers « The Diversity Iceberg of Brook Graham »¹⁵, on peut affirmer que la diversité va bien au-delà de la race, de l'origine ethnique, du sexe et d'autres catégories démographiques¹⁶. Elle est complexe et pas bien comprise par tous, d'où la nécessité d'éducation pour tous.

10. Dans les contextes militaires, la diversité peut apporter des résultats notoires sur plusieurs aspects. Les FAC, dans l'exercice de leurs fonctions, que cela soit au pays ou à l'extérieur, peuvent exploiter sa diversité pour maximiser son efficacité opérationnelle. Prenons par exemple les langues. Dans le domaine des renseignements, il est plus qu'utile d'avoir du personnel qui parle des langues étrangères. En effet, les FAC envoient du monde à son école des langues pour former des linguistes. Ayant du personnel issu de la minorité qui parle déjà ses langues étrangères est un atout de taille puisque les FAC n'ont pas besoin d'investir sur leur formation linguistique, mais aussi ces membres, au-delà de la compréhension de la langue, ont une meilleure perspective sur la culture de la langue, ce qui donne une plus-value à l'analyse des données collectées. Les FAC pourraient aussi les employer outre-mer comme traducteur ou pour valider la traduction de traducteurs en cas de doute. Dans nos déploiements au pays, l'emploi du personnel qui parle français au Québec, anglais en Ontario, ou bien les langues des autochtones a participé grandement à l'efficacité des opérations. Le déploiement des FAC dans les centres hospitaliers de soins de longue durée ou les Rangers canadiens dans le Nord canadien pour aider les provinces dans la lutte contre la COVID-19 en est un exemple parfait. Dans nos déploiements expéditionnaires, toujours en rapport avec les membres qui parlent des langues étrangères, le lieutenant-général à la retraite Lamarre explique que, lorsque le typhon Haiyan de catégorie 5 a frappé les Philippines en novembre 2013, l'arrivée des 34 membres des FAC mobilisés qui parlaient le tagalog était d'une valeur capitale pour aider la population locale, et réussir la mission canadienne¹⁷. Outre-mer, les FAC opèrent souvent dans le cadre d'une coalition (ONU, OTAN, etc.). Ici, admettre la diversité d'opinions et de perspectives est important pour une bonne intégration et coopération entre les nations. Un autre aspect à considérer est les milieux d'opérations des FAC à travers le monde. Il y a des communautés dans lesquelles les femmes ont une influence majeure dans le

¹⁴ Ministère de la Défense nationale, Bureau du Chef d'État-major de la Défense, *Stratégie des Forces armées canadiennes à l'égard de la diversité*, 2016, p. 1.

¹⁵ Tracy Butts, « The Diversity Iceberg », *More Than Meets The Eye: A CSU Chico Diversity Blog*, 6 février 2016, <https://csuchicocdo.wordpress.com/2012/02/06/the-diversity-iceberg-3/>.

¹⁶ En effet, vu le nombre d'éléments qui se trouvent sous la ligne de visibilité, donc que nous ne voyons pas, il est très difficile de comprendre tous les aspects de la diversité sans un investissement humain volontaire.

¹⁷ Chambre des communes, *Améliorer la diversité et l'inclusion dans les forces armées canadiennes, Rapport du Comité permanent de la Défense nationale*, 2019, p. 15. <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/421/NDDN/Reports/RP10573700/nddnrp17/nddnrp17-f.pdf>

fonctionnement de la société malgré tout ce que nous pensons en tant qu'Occidentaux. Et ces femmes sont culturellement plus enclines à se confier/travailler avec des femmes. Alors, pour les FAC, employer ses membres de sexe féminin est un avantage sur lequel nous pouvons tirer profit pour atteindre nos objectifs. À cet effet, le lieutenant-général à la retraite Marc Lanthier partage son expérience en Afghanistan où l'emploi des équipes d'intervention militaire féminines a permis de mieux déchiffrer la culture afghane et les sphères d'influence au-delà de ce que permettent les moyens militaires habituels¹⁸. En outre, qu'il s'agisse de génération de la force, développement de la force ou emploi de la force, les FAC ne peuvent que bénéficier de la diversité cognitive ou diversité de perspectives, résultante de la diversité de son personnel, si les FAC s'investissent à faire participer pleinement tous les talents dans ses rangs. Une diversité cognitive contribue à l'efficacité et à l'efficacités des FAC. En effet, toutes les recherches concordent pour dire que les groupes diversifiés performant bien mieux que les groupes homogènes sont plus innovateurs, et plus productifs¹⁹.

11. La communication des effets positifs de la diversité au personnel militaire sur la capacité des FAC à obtenir des effets militaires doit commencer dès le cours de base des recrues et tout au long de la carrière des militaires. Il est important de communiquer aux recrues l'importance d'avoir des forces armées représentatives de la diversité de la population canadienne qu'elles représentent, non pour une conformité aux lois ou aux priorités gouvernementales, mais plutôt une question de légitimité envers la population canadienne et une obligation morale d'employer les Canadiens de tous les horizons qui désirent servir leur pays. En effet, la profession des armes au Canada adhère à un ensemble de valeurs fondamentales et de croyances exprimées et véhiculées par l'éthos militaire, qui guide ses membres dans leur mission, leur permet de servir leur pays et de mériter la confiance des citoyens²⁰. Une bonne communication permettra de socialiser avec les recrues la notion que chaque individu, en dépit de son appartenance raciale, ethnique, de la religion qu'il pratique, de son genre, de son sexe, de la personne qu'il aime, etc., peut servir dans les FAC et participer à la réussite de la mission que le gouvernement nous assigne. Ensuite, il faut encourager les recrues à prendre part à des discussions sur la diversité tout en reconnaissant que ces conversations peuvent être parfois gênantes et difficiles, mais nécessaires pour mieux comprendre et reconnaître nos différences qui peuvent quelquefois être des sources de tension. Il faut apprendre à comprendre nos différences en s'investissant dans la découverte des autres et à vivre avec, dans le respect de l'un et de l'autre. On a l'habitude de parler de tolérance en matière de diversité, ce qui est problématique puisque la question de qui tolère qui et pourquoi se pose; on devrait plutôt socialiser la notion d'égalité à égalité (respect de chacun/chacune dans la dignité), puisque les FAC appartiennent à tous les Canadiens/Canadiennes. Et comme le dit le proverbe canadien, « ça prend toute sorte de monde pour faire un monde » et ceci est vrai dans les FAC. Nous avons besoin de fantassins, de blindés, pilotes, d'ingénieurs de toutes les sortes, transporteurs, commis de bureau, techniciens de maintenance et en approvisionnement, cuisiniers, etc.²¹ Toute

¹⁸ Ibid., p. 14-15.

¹⁹ « Diversity Makes You Smarter », vidéo sur YouTube, 2:38, publiée par « TEDx Talks », 11 septembre 2017, https://www.youtube.com/watch?v=kJx7_JpxlxA.

²⁰ Servir avec honneur, La profession des armes au Canada, 2009, p. 10. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/servir-avec-honneur-2009.htm>.

²¹ Cette vidéo d'un sergent de l'Armée américaine est très édicatrice sur l'importance de la diversité et certaines connaissances situationnelles importantes que les membres des forces armées devraient porter attention pour être plus efficaces opérationnellement. « Diversity: Why it is

personne qui /s' enrôle dans les FAC est citoyen canadien, volontaire et rencontre les normes de sélection, il faudra donc que la normalité soit que nos différences sont reconnues, comprises, acceptées et mises en valeur, ce qui fera de nos FAC une entité plus efficace, plus efficiente, plus innovatrice, et donc plus apte à remplir sa mission. Dans la communication, les FAC pourraient utiliser des vignettes qui montrent comment des forces armées à travers le monde ont mis à profit leur diversité pour mener à bien leur mission à travers l'histoire. Bien sûr, ceci doit inclure des vignettes et des témoignages de nos propres militaires de tous les grades qui partagent leur expérience de réussite mettant l'accent sur la diversité comme le témoignage du lieutenant-général Lanthier mentionné ci-dessus. Le message du Lt. Gen Silveria serait un bon outil de sensibilisation, car il met en exergue l'importance de la diversité et met au clair pour les élèves officiers de la 'US Air Force Academy' que ceux qui ne peuvent pas traiter une personne avec respect et dignité n'ont leur place là-bas²². Le témoignage du Gen. Charles Brown de la 'US Air Force', eu égard à toutes les difficultés qu'il a vécues à cause la couleur de sa peau, pourrait être un outil de sensibilisation dans les FAC car c'est important d'éveiller la conscience de tous²³. Et la communication doit être intégrée dans nos programmes de formation à tous les niveaux d'échelons, car la diversité et l'inclusion sont une affaire de tous, pas juste du leadership des FAC.

12. Si les FAC ne sont pas en mesure de recruter et de conserver des membres divers de la société, elles seront touchées de diverses manières. Dans le domaine stratégique qui a la responsabilité de donner les directives et l'orientation nécessaire pour mettre en œuvre les politiques gouvernementales, on parle de politique de défense, politique de diversité, etc., il est clair qu'un manque de personnel va se traduire par une difficulté de satisfaire les demandes du gouvernement. Aujourd'hui, on parle de reconstitution²⁴ que les FAC sont obligées d'implémenter pour pouvoir continuer de répondre aux demandes du gouvernement malgré le manque de personnel. Sur le plan opérationnel, cela se traduira par un stress opérationnel si nos membres sont obligés d'exécuter toutes les missions que le gouvernement nous confie. Nous serons peut-être obligés de faire des choix pour ne pas « brûler » nos membres. Il faut noter que la planification opérationnelle se fait mieux avec une équipe diversifiée puisque la diversité d'opinions et de perspectives poussera le groupe à être plus diligent dans la conduite de leur tâche. Sur le plan tactique, les problèmes vont plus se faire sentir. Aujourd'hui, bon nombre de membres des FAC travaillent bien plus qu'ils/elles ne « devraient » pour accomplir leurs tâches, sacrifiant leur qualité de vie, la réconciliation famille-travail, leur bien-être, etc., ce qui peut avoir des effets négatifs à long terme sur leur santé physique et mentale. En fait, ce n'est pas une option pour les FAC de ne pas être en mesure de recruter et de conserver des membres divers de la société. Nous

Important? », vidéo sur YouTube, publié par Sgt Miranda Reyes US Army, 20 août 2020, <https://youtu.be/jugMwVEmtk8>.

²² Air Force Times, « Lt. Gen Jay Silveria : Diversity is a 'force multiplier' », consulté le 22 décembre 2021, <https://www.airforcetimes.com/news/your-air-force/2018/02/14/lt-gen-jay-silveria-diversity-is-a-force-multiplier/>.

²³ « Air Force General Shares Personal Experience as a Black Airman | NowThis », vidéo sur YouTube, publiée par NowTHISNews, 8 juin 2020, https://www.youtube.com/watch?v=brQLhb_4fqs.

²⁴ La Directive de planification du CEMD Reconstitution des Forces armées canadiennes indique à sa page 10 un manque de 10 000 postes, mais aussi à sa page 19 que les tâches à disponibilité opérationnelle ne seront pas à risque ainsi que nos engagements avec nos alliées (2021-07-09_cds_planning_directive_caf_reconstitution.pdf (mil.ca)). À mon sens, ceci veut simplement dire que les FAC risquent de faire plus avec moins. L'avenir nous édifiera là-dessus!

vivons dans un monde incertain avec des défis de sécurité grandissants que le Gouvernement ne pourrait pas faire face sans faire appel à son pouvoir militaire. La diversité du Canada fait en sorte qu'il faut trouver les voies et les moyens pour attirer les talents dans toutes les communautés. Dans la nouvelle politique de défense du Canada de 2017, le MDN a eu la tâche d'élever le nombre des membres de tous les grades de la force régulière et de la force de réserve à 101 500 d'ici 2025²⁵. Aussi, le MDN devra accroître la diversité dans les FAC pour atteindre les objectifs de la *Loi d'EE*, notamment une proportion de femmes atteignant les 25,1 % d'ici 2026²⁶. Pour répondre à cette exigence, les FAC ont lancé l'Opération GÉNÉRATION en 2018 qui est une initiative très agressive dans le recrutement des femmes et aussi dans leur promotion aux grades supérieurs²⁷. Op GÉNÉRATION doit aussi être agressive pour tous les autres groupes visés par la politique de diversité pour assurer le succès du recrutement pour permettre aux FAC d'avoir le personnel requis pour répondre aux besoins de la société canadienne.

13. La capacité des FAC à obtenir des effets militaires supérieurs sera certainement affectée si les FAC ne peuvent recruter et maintenir des membres divers de la société simplement parce que les FAC perdraient tous les avantages que donne un milieu diversifié. Les études ont montré dès que des individus sont dans un milieu diversifié, ils adoptent un comportement différent qui les pousse à penser avec plus d'intelligence et de rigueur, ce qui mène à de meilleurs succès dans les décisions²⁸.

CONCLUSION

14. Par sa démographie, la diversité au Canada est un fait et ceci continuera de s'accroître vu le taux de natalité de la population blanche et le recours à l'immigration pour combler les besoins en capital humain. Certes, les FAC ont l'obligation légale de recruter des personnes des groupes désignés, mais l'enjeu est plus grand que cela. Des FAC diversifiées qui reflètent la mosaïque culturelle canadienne, sont plus crédibles envers la société multiculturelle qu'elles représentent et sont plus outillées pour accroître leur efficacité opérationnelle.

15. Étant donné que le bassin de recrutement des FAC est la population canadienne, il est primordial de trouver les voies et les moyens pour attirer, recruter et maintenir les talents uniques dans toutes les communautés culturelles du Canada dans sa diversité et socialiser non seulement avec les membres des FAC mais aussi avec la population dans son ensemble l'importance de la diversité pour les FAC. Il faut comprendre que les FAC sont en concurrence pour attirer des talents avec tous les autres secteurs d'emploi du Canada, donc pour justement gagner cette compétition il va falloir être plus innovateur et trouver un discours qui résonne avec les Canadiens/Canadiennes qui voudraient servir leur pays et ceci dans le respect et la dignité de tous.

²⁵ Ministère de la Défense nationale, *Protection, sécurité, engagement, La politique de défense du Canada*, 2017, p. 19. <http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/politique-defense-canada/docs/rapport-politique-defense-canada.pdf>.

²⁶ Ibid., p. 12.

²⁷ On a vu beaucoup de promotion au grade d'officiers généraux pour les femmes ces dernières dans les FAC en conformité avec la nouvelle politique de défense du Canada. Vance J., and J. Thomas, *Op GÉNÉRATION - CDS Directive*, 2018.

²⁸ « Why Diversity Matters - Dr. Katherine Phillips », vidéo sur YouTube, 20:09, publiée par « Purpose Built Communities », 27 octobre 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=JSuvG1xQzD8>.

RECOMMANDATIONS

16. La direction des FAC reconnaît que la diversité est un multiplicateur de force puisqu'on l'entend sur tous les discours des officiers généraux. Cependant, force est de reconnaître que nous avons un long chemin à faire pour que la diversité soit une vraie réalité dans les FAC. Premièrement, il faudra réussir le pari d'élever le nombre des membres des minorités à la hauteur qui reflète la diversité de la société canadienne. Pour ce faire, il faudrait appliquer la même politique mise en œuvre pour les femmes à tous les autres groupes désignés. Car, si ces groupes ne sont pas bien représentés autour de la table de décision, rien ne changera dans leur condition d'emploi actuel puisque la grande majorité masculine blanche ignore ou ne se soucie guère que bon nombre d'entre eux a souffert soit de racisme, de discrimination, de préjugés qui les empêchent de participer pleinement et d'avancer dans leur carrière comme ²⁹. Et si les FAC veulent vraiment attirer des membres de ces groupes, ceux qui sont déjà en service devraient pouvoir servir d'ambassadeurs.

17. Deuxièmement, les FAC devraient s'investir dans la modernisation de ses politiques qui ont été écrites par la majorité blanche masculine, car la vérité est que malgré tous ses efforts et toute sa bonne volonté, cette majorité a des « blind spots » qui font que les politiques existantes n'ont pas nécessairement intégré adéquatement tous les facteurs de diversité. Pour réussir, les FAC pourraient s'inspirer de l'outil *Analyse comparative entre les sexes plus*³⁰ pour développer non seulement un modèle spécifiquement pour la diversité, mais aussi qui intègre les « demandes » des générations futures (Ex. les nouvelles générations veulent savoir pourquoi elles font ce qu'elles font, cela leur donne un but et une motivation à s'engager).

18. Enfin, les FAC devraient miser sur la communication, l'éducation et la formation continue durant toute la carrière des militaires, car la diversité est une affaire de tous. La diversité n'est pas une question de quota, c'est une question de dignité humaine, c'est pourquoi il est impératif de promouvoir la sensibilisation culturelle, les valeurs militaires communes et les normes professionnelles des FAC à travers nos programmes de formation à tous les niveaux afin de corriger les comportements inappropriés. Il faudra que la diversité soit la norme et une partie intégrale dans la culture militaire des FAC, et nous avons bon espoir que le Chef, Conduite professionnelle et culture, le Niveau 1 nouvellement créé à l'été 2021, réussira l'intégration de la diversité à sa juste valeur dans nos formations³¹. Nous devons

²⁹ La même opportunité pour tous ne veut pas nécessairement dire une opportunité équitable pour tous. Par exemple, comment peut-on expliquer qu'il n'y ait jamais eu de Noirs aux grades d'officiers généraux alors qu'ils ont toujours fait partie des FAC et ont contribué à toutes les campagnes militaires auxquelles les FAC ont pris part depuis la guerre des Boers en Afrique du Sud ? Est-ce parce qu'ils ne sont pas aussi compétents que les autres pour occuper des positions de commandement – sont-ils moins aptes à diriger – sont-ils négativement évalués à cause des préjugés ou des biais – ou sont-ils simplement discriminés ? Et ces types de questions peuvent aussi être posés pour d'autres groupes.

³⁰ L'Analyse comparative entre les sexes plus, élaborée par Condition féminine Canada, « permet d'approfondir les connaissances et d'examiner l'impact des programmes, initiatives et politiques sur différents groupes de femmes, d'hommes et de personnes de diverses identités de genre. Le “+” signifie que l'analyse tient aussi compte des multiples autres facteurs identitaires qui définissent une personne, dont la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge et les handicaps de nature intellectuelle ou physique » mais la réalité est que l'analyse met l'accent sur la différence des sexes, et est plus dirigée vers les femmes. <https://www.csps-efpc.gc.ca/gbap-acsp-fra.aspx>.

³¹ Éviter de mettre des cours obligatoires sur la diversité et l'inclusion dans *DNDLearn* et espérer que ceux qui ont fait ces cours comprennent et embrassent la diversité et l'inclusion. Nous avons

toujours nous rappeler que l'inquiétude des gens qui s'engagent à servir leur pays devrait être non pas des troubles qui viennent de l'intérieur des FAC (collègues de travail) mais plutôt des défis et des dangers associés au service militaire.

besoin de bien plus que cela pour que ces notions deviennent une partie intégrale de notre culture militaire.

BIBLIOGRAPHIE

- « The Surprising Solution to Workplace Diversity », vidéo sur YouTube, 3:32, publiée par « TEDx Talks », 18 juillet 2016, <https://youtu.be/mtUIRYXJ0vI>.
- The Canadian Encyclopedia. « Multiculturalism », consulté le 20 décembre 2021, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/multiculturalism>.
- Trudeau, Justin. Discours du Trône ouvrant la première session de la quarante-deuxième législature du Canada, Ottawa, 4 décembre 2015. https://www.canada.ca/content/dam/pco-bcp/documents/pm/discours_du_trone.pdf.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. Bureau du Chef d'État-major de la Défense. *Stratégie des Forces armées canadiennes à l'égard de la diversité*, Ottawa, 2016. <https://www.cimvhr.ca/documents/Canadian%20Armed%20Forces%20Diversit y%20Strategy%20-%20bilingual-final.pdf>.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Protection, Sécurité, Engagement, la politique de défense du Canada*, Ottawa, 2017. <http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/politique-defense-canada/docs/rapport-politique-defense-canada.pdf>.
- Canada. Chambre des communes. *Améliorer la diversité et l'inclusion dans les Forces armées canadiennes, Rapport du Comité permanent de la Défense nationale*, Ottawa, 2019. <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/421/NDDN/Reports/RP10573700/nddnrp17/nddnrp17-f.pdf>.
- « Diversity Makes You Smarter », vidéo sur YouTube, 2:38, publiée par « TEDx Talks », 11 septembre 2017, https://www.youtube.com/watch?v=kJx7_JpXlxA.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. « Servir avoir honneur, La profession des armes au Canada, 2009 ». <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/servir-avec-honneur-2009.html>.
- Air Force Times, « Lt. Gen Jay Silveria : Diversity is a 'force multiplier' », consulté le 22 décembre 2021, <https://www.airforcetimes.com/news/your-air-force/2018/02/14/lt-gen-jay-silveria-diversity-is-a-force-multiplier/>.
- « Air Force General Shares Personal Experience as a Black Airman | NowThis », vidéo sur YouTube, publiée par NowTHISNews, 8 juin 2020, https://www.youtube.com/watch?v=brQLhb_4fqs.
- « Diversity: Why it is Important? », vidéo sur YouTube, publiée par Sgt Miranda Reyes, 20 août 2020, <https://youtu.be/jugMwVEmtk8>.
- « Why Diversity Matters - Dr. Katherine Phillips », vidéo sur YouTube, 20:09, publiée par « Purpose Built Communities », 27 octobre 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=JSuvG1xQzD8>.
- Canada. Minister of National Defense. Jonathan Vance and Jody Thomas, *Op GENERATION - CDS Directive*, 2018.