

Canadian  
Forces  
College

Collège  
des  
Forces  
Canadiennes



## **Est-ce que les politiques, les stratégies de recrutement et de rétention des Forces armées canadiennes (FAC) correspondent bien aux besoins et aux défis internationaux présents et futurs ?**

Maj Steeve Lavoie

**JCSP 43 DL**

***Exercice Solo Flight***

**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, 2018.

**PCEMI 43 AD**

***Exercice Solo Flight***

**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, 2018.

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

**Est-ce que les politiques, les stratégies de recrutement et de rétention des Forces armées cana-diennes (FAC) correspondent bien aux besoins et aux défis internationaux présents et futurs ?**

Maj Steeve Lavoie

*“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.”*

Word Count: 3764

*“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.”*

Compte de mots: 3764

## **Est-ce que les politiques, les stratégies de recrutement et de rétention des Forces armées canadiennes (FAC) correspondent bien aux besoins et aux défis internationaux présents et futurs ?**

### Introduction

Les diverses politiques, stratégies et doctrines de recrutement des FAC<sup>1</sup> sont très nombreuses et complexes. Elles répondent à plusieurs scénarios de recrutement afin de satisfaire les besoins en tant que militaires du rang ou officiers, décrivent les critères de base requis pour être admissibles à l'enrôlement et expliquent les différents tests à effectuer afin d'être conforme aux normes minimales. Malgré les changements récents au niveau politique et la création d'organisations travaillant au niveau de l'espace et du cyberspace, les politiques et stratégies n'ont pas évolué suffisamment pour satisfaire les demandes croissantes en personnel auxquelles les FAC font face aujourd'hui. Les standards minimums ne suffisent plus à combler les demandes en personnel qui travaillera dans des domaines hautement techniques<sup>2</sup>. Selon différentes sources, le nombre de 68 000 membres établi dans le budget de 2006<sup>3</sup> est passé à 70 000 membres en 2008 dans la Stratégie de Défense — le Canada d'abord<sup>4</sup> et réduit à nouveau à 68 000<sup>5</sup> membres en 2012. Les FAC sont actuellement inférieures avec un effectif réduit de 1 200 membres<sup>6</sup>. Alors que l'objectif fixé en 2012 n'a toujours pas été atteint, voilà que la nou-

---

<sup>1</sup> L'acronyme « FAC » sera utilisé à travers le document même quand FC était utilisé dans certains documents originaux.

<sup>2</sup> Ministère de la Défense nationale. *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, (Ottawa, ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes, 2017), p. 20.

<sup>3</sup> Ministère de la Défense nationale. *Stratégie de Défense – Le Canada d'abord*, (Ottawa, ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes, 2008), p. 15.

<sup>4</sup> *Ibid*, p. 12.

<sup>5</sup> Campbell Clark. « *Deep cuts to military mark reversal for Harper* », The Globe and Mail, Ottawa, publié le 29 mars 2012, mis à jour le 8 mai 2018. [Lien]

<sup>6</sup> Ministère de la Défense nationale. *Plan ministériel, 2018-2019*. (Ottawa, ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes, 2018), p. 47.

velle politique de Défense parle d'augmenter ce nombre à 71 500<sup>7</sup>. Dans le plan ministériel de 2018-2019, on mentionne la date du 31 mars 2026 pour atteindre l'objectif ciblé de 101 500 militaires qui regroupent 71 500 de la Force régulière et 30 000 pour la Première réserve<sup>8</sup>. Un objectif très optimiste considérant que celle établie en 2008 était de 2028<sup>9</sup>.

Le système de recrutement est lent, comme décrit dans les divers rapports du vérificateur général (2002, 2006, 2016), ceux de l'ombudsman (2006, 2016), celui du Chef-Service d'examen (2012) et même dans la nouvelle politique de Défense. Le système semble incapable de répondre au besoin des candidats aux moments où ils démontrent de l'intérêt<sup>10</sup>. Ce qui est recherché, en compétitions avec tous les autres employeurs, est possiblement trop exigeant ou pas suffisamment explicite pour générer de l'intérêt dans certaines occupations<sup>11</sup>. Une approche plus réaliste et agile est donc indispensable afin d'établir qu'elles seront les tâches requises par le personnel et possiblement créer des standards différents selon les occupations dès l'enrôlement. Faute de s'adapter plus rapidement, les FAC risquent de subir des manques d'effectifs irréparables dans certaines occupations et créer un vide à combler qui prendra plusieurs années à rectifier. Est-ce que les tests, critères et stratégies d'entrées sont toujours valables et applicables ? Serait-il temps de penser en dehors des normes afin de recruter des personnes talentueuses qui combattront les guerres de demain ? Étant donné que les objectifs de recrutement autorisé sont maintenant de 71 500, certaines politiques, stratégies et critères de recrutement et même de rétention des FAC doivent être révisés afin de répondre de façon adéquate aux demandes immédiates

---

<sup>7</sup> Ministère de la Défense nationale. *Protection, Sécurité, Engagement*, p. 13.

<sup>8</sup> Ministère de la Défense nationale. *Plan ministériel, 2018-2019*, p. 21.

<sup>9</sup> Ministère de la Défense nationale. *Stratégie de Défense*, p. 12.

<sup>10</sup> Bureau de la vérificatrice générale du Canada. *Chapitre 2 — Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire – Défense nationale*, (Ottawa, mai 2006), p. 65 ; Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale*, (Ottawa, automne 2016), p. 16 ; Ombudsman – Défense nationale et Forces canadiennes, *Rapport au ministère de la Défense nationale – L'examen de la politique de Défense*, Ottawa, 2016, p. 5-6.

<sup>11</sup> Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport 5*, p. 15.

et futures. Les guerres futures risquent d'être différentes et nécessiteront des personnes munies de talent dans le cyberspace à titre d'exemple afin de conduire des cyberguerres et le chef d'état-major de la Défense (CEMD) en est très conscient<sup>12</sup>. La panoplie d'ordres à laquelle doivent répondre les FAC sera discutée dans les pages qui suivent afin d'exposer certaines lacunes et proposer des solutions afin de mieux répondre aux défis internationaux présents et futurs.

### Hierarchie des lois et doctrines

La Loi constitutionnelle de 1867 établit, au fédéral, les FAC qui sont gérées telles que décrites par la Loi sur la Défense nationale (LDN)<sup>13</sup>. La LDN subordonne les forces militaires au contrôle civil sous le Ministère de la Défense nationale (MDN). Le CEMD, au nom du ministre de la Défense nationale, assure la direction et la gestion des FAC<sup>14</sup>. Le Gouvernement du Canada (GdC) précise le mandat, la mission et le rôle que joueront les FAC dans la défense du pays au travers de sa *politique de Défense* et son *plan ministériel*<sup>15</sup>. Les hauts dirigeants des FAC<sup>16</sup>, établissent à partir de ces deux documents et une multitude d'ordres, directives et stratégies les priorités pour les années à venir. Inclues dans ces priorités seront celles du recrutement et de la rétention assignés au Chef-Personnel militaire (CPM). Le CPM est appuyé de la publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC) 1.0 — doctrine de la gestion du personnel militaire tandis que le Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC) possède la doctrine sur le recrutement des FAC. Il existe aussi un nombre important d'ordres, de directives et de ressources

---

<sup>12</sup> Gloria Galloway. « *Canadian military to relax deployment-readiness rule* », Globe and Mail, 11 juin 2017. [Lien]

<sup>13</sup> Institut du leadership des Forces canadiennes. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, (Ottawa, Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2009), p. 13.

<sup>14</sup> Ministère de la Défense nationale. *B-GL-005-100/FP-002, PIFC 1.0 — Doctrine de la gestion du personnel militaire*, (Ottawa : Directeur général – Personnel militaire, 2008), p. 2-1.

<sup>15</sup> Institut du leadership des Forces canadiennes. *Servir avec honneur*, p. 13.

<sup>16</sup> Inclus les conseillers de niveau 1 et 2 (L1, L2) et les sous-ministres adjoints.

en personnel reliés aux tâches de recrutement qui sont essentielles à la survie des FAC, une Force armée constituée de volontaire.

## LDN

La LDN se situe au sommet hiérarchique pour ce qui est des directives des FAC. La changer requérait beaucoup d'effort et de temps. Sous la rubrique « service » de la LDN, l'article 33 (1) stipule que *les membres de la force régulière sont en permanence soumis à l'obligation de service légitime*<sup>17</sup>. La règle sur l'*universalité du service* découle directement de cet article et lui donne son fondement juridique qui la rend encore plus difficile à ignorer<sup>18</sup>. Malheureusement, les effets néfastes que la guerre en Afghanistan a eus sur les troupes canadiennes ont forcé l'utilisation hâtive de cette règle et a causé la mise à pied de plusieurs vétérans qui n'étaient pas prêts à quitter les FAC ou qui désiraient continuer à servir.

Dans sa thèse, « Maintaining an operational force: The duty to accommodate in the Canadian Forces », Christopher S. Waters démontre encore et encore que la responsabilité illimitée du service légitime gagne toujours face à la loi<sup>19</sup>. Plusieurs exemples de cas judiciaires démontrent les problèmes perçus lors de l'enrôlement par des candidats ou devant une mise à pied pour raison médicale étant vue comme injuste. Dans les deux situations, l'obligation de service légitime est énoncée et demeure gagnante. Il est donc quasi impossible de s'attaquer à la LDN, mais qu'en est-il de modifier les directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD) ? Plusieurs rapports suggèrent une plus grande flexibilité quant à l'utilisation de la règle sur

---

<sup>17</sup> Loi sur la défense nationale, L.R.C., ch. N-5, (article 33 (1)), (1985).

<sup>18</sup> Ministère de la Défense nationale. Document d'information : « *Des effectifs aptes à servir : l'universalité du service et les programmes de soutien connexes* », 25 mars 2011, consulté le 2 mai 2018. [Lien]

<sup>19</sup> Christopher S. Waters. « *Maintaining an operational Force: The duty to accommodate in the Canadian Forces* », Queen's University, Kingston, (Ontario, May 2007), p. 84.

l'universalité du service ce qui offrirait plus d'agilité aux FAC. La DOAD en question sera discutée sous la rubrique « Directives » ici-bas.

### Politiques

La politique de Défense du Canada ainsi que le plan ministériel du MDN et des FAC discutent grandement de recrutement, d'instruction et du maintien de l'effectif. Elles sont au deuxième niveau hiérarchique et appartiennent au ministre de la Défense nationale. Les deux documents contiennent les lignes directrices pour les FAC et puisqu'elles ne relèvent pas du CEMD, elles ne peuvent qu'être influencées. Elles précisent l'effectif total que les FAC peuvent atteindre, les grands projets ainsi que les attentes et les priorités du gouvernement envers les FAC. Dans la politique de Défense, le recrutement et la famille se trouvent au premier rang et la première initiative mentionnée est celle sur le recrutement. On précise l'intention de « réduire de façon considérable le temps requis pour s'enrôler dans les FAC en procédant à la réforme de tous les aspects du processus de recrutement militaire<sup>20</sup>. » On ajoute la mise en œuvre d'une campagne de recrutement et l'augmentation de la capacité de l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ÉLRFC)<sup>21</sup>. Le problème avec une augmentation de la capacité au point d'entrée ne correspond pas nécessairement à une augmentation de la capacité des autres écoles des FAC. Le nombre de recrues jugé nécessaire en 2014 et 2015 avait été réduit<sup>22</sup> afin d'accommoder la capacité de l'ÉLRFC et des centres de recrutement des Forces canadiennes (CRFC) qui venaient de fermer 12 centres et perdre 180 postes l'année précédente<sup>23</sup>. Selon un

---

<sup>20</sup> Ministère de la Défense nationale. *Protection, Sécurité, Engagement*, p. 22.

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport 5*, p. 9.

<sup>23</sup> Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport 5*, p. 13 ; Lee Berthiaume. « *Canadian military facing shortfall of personnel* », Ottawa Citizen, 15 décembre 2014, consulté le 17 mai 2018. [Lien]

communiqué de 2009, la capacité des écoles causant de long délai dans la poursuite des cours professionnels ferait partie des raisons pour lesquelles les candidats quittent les FAC<sup>24</sup>. Les temps d'attente entre le cours de base et la qualification professionnelle sont une source de démotivation et de frustration<sup>25</sup>. La majorité des militaires quitte les FAC avant la fin de leur première année de service énonçant devoir répondre à des normes élevées en matière de condition physique, des problèmes personnels et l'insatisfaction avec leur choix d'occupation<sup>26</sup>. La venue du nouveau système de gestion des ressources humaines (Guardian) permettra de synchroniser les cours plus effectivement et éviter les longs délais entre les cours ce qui contribuera à la rétention de nos nouveaux membres<sup>27</sup>.

### Directives

Les ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC) et les DOAD sont le prochain niveau dans la hiérarchie. Les ORFC précèdent les DOAD, car elles découlent de la LDN, par contre les DOAD peuvent être changées par ordre du CEMD.

Est-ce que la DOAD 5023-1 sur les critères minimaux d'efficacité opérationnelle liés à l'universalité du service toujours utile ou nuit-elle au recrutement ? Comme mentionné ici haut, la LDN ne changera pas de sitôt, mais divers rapports suggèrent qu'une plus grande discrétion existe dans la modification de la DOAD. En 2004, le comité des griefs des Forces canadiennes dans son rapport annuel avait conclu que dans certains cas, une période d'adaptation plus longue

---

<sup>24</sup> Ministère de la Défense nationale. Communiqué de Presse : « *Le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces canadiennes* », 5 mai 2009, consulté le 17 mai 2018. [Lien]

<sup>25</sup> Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport 5*, pp. 12 et 22.

<sup>26</sup> Ministère de la Défense nationale. Communiqué de Presse : « *Le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces canadiennes* ».

<sup>27</sup> Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport 5*, p. 23.



aurait été favorable<sup>28</sup>. Dans le rapport du comité permanent de la Défense nationale de juin 2009, le même point fut énoncé dans la recommandation numéro 22<sup>29</sup>. Dans le rapport du même comité de juin 2014, il recommande à nouveau que le GdC envisage d'examiner le principe de l'universalité du service<sup>30</sup> et l'ancien ministre de la Défense, Rob Nicholson, en réponse au rapport a confirmé ce fait<sup>31</sup>. En 2015, c'est au tour de l'ombudsman des anciens combattants, Pat Strogan, de signaler le besoin de réévaluer cette directive<sup>32</sup>. Dans leur rapport du comité permanent des anciens combattants de décembre 2017, la recommandation numéro 1 était d'appliquer avec souplesse le principe d'universalité du service et d'examiner la possibilité de créer un « statut de service limité » comme il existe dans l'Aviation américaine<sup>33</sup>. Environ 1 700 vétérans par année sont forcés à prendre leur retraite à cause de leur condition médicale et le CEMD a récemment conclu que la directive sur l'universalité de service devait être révisée afin de ne pas libérer nos experts et nos vétérans qui veulent continuer à servir<sup>34</sup>. Il s'est donc créé une zone grise autour de la période de convalescence qui est pour le moment d'une durée maximale de trois ans, mais qui n'a pas d'autorité légale, car elle contredit les ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC) 15.05 qui établissent cette période à six

---

<sup>28</sup> Comité des griefs des Forces canadiennes, rapport annuel 2004, 31 mars 2005, p. 19.

<sup>29</sup> Chambre des communes. *Pour de meilleurs soins : services de santé offerts au personnel des Forces canadiennes, en particulier dans le cas des troubles de stress post-traumatique* – Rapport du Comité permanent de la Défense nationale, juin 2009, p. 44.

<sup>30</sup> Chambre des communes. *Soins offerts aux militaires canadiens maladies ou blessés* – Rapport du Comité permanent de la Défense nationale, juin 2014, p. 62.

<sup>31</sup> La Presse Canadienne. « *La Défense revoit la règle de la démobilisation des soldats blessés* », 14 octobre 2014, consulté le 4 mai. [Lien]

<sup>32</sup> Murray Brewster. « *Armée : Les troubles mentaux écourtent de nombreuses carrières* », la Presse Canadienne, Ottawa, 24 février 2015, consulté le 15 mai 2018. [Lien]

<sup>33</sup> Chambre des communes. *Études comparatives des services offerts aux anciens combattants à l'étranger* – Rapport du Comité permanent de la Défense nationale, décembre 2017, p. 24.

<sup>34</sup> Gloria Galloway. « *Canadian military to relax deployment-readiness rule* », Globe and Mail, mis à jour le 12 juin 2017, consulté le 2 mai 2018. [Lien]

mois<sup>35</sup>. Le ministre de la Défense nationale peut recommander au gouverneur en conseil de faire les changements nécessaires à cette règle<sup>36</sup>.

Dans la plupart des cas, une révision de la DOAD servirait plus comme une mesure de rétention que de recrutement, mais il serait bon de le faire avec une certaine ouverture d'esprit qui pourrait permettre des exceptions explicites lors de l'enrôlement. À titre d'exemple, un candidat qui possède des qualifications rares et recherchées pourrait s'enrôler sous certaines conditions et accomplir les tâches assignées. Elle devrait aussi tenter d'inclure les transgenres comme Kennedy McArthur afin qu'ils puissent servir malgré leur besoin en hormone<sup>37</sup> qui en ce moment constitue un bris de l'universalité du service<sup>38</sup>. Une révision de ce qui constitue des contraintes excessives (undue hardship) serait de mise. Même les personnes déjà en service qui poursuivent un changement de sexe risquent d'enfreindre la directive, car elle est incluse dans l'instruction pour le personnel militaire des FAC 01/11<sup>39</sup>.

### Doctrines

En ce qui concerne la doctrine, les principales sont : celle reliée à la gestion du personnel militaire qui appartient au CPM et l'autre sur le recrutement des FAC appartenant au GRFC. Ces deux doctrines peuvent être ajustées aux besoins afin de représenter les pratiques courantes et les leçons apprises. En soi, elles n'affectent pas directement les règles reliées au recrutement autant

---

<sup>35</sup> Rory Fowler. Cunningham, Swan, Carty, Little & Bonham LLP, *Asymmetric Universality of Service?*, Kingston, ON, 15 janvier 2018, pp. 4–5; ORFC 15.05 — Maintien en service des officiers et militaires du rang ayant droit à la libération pour raisons de santé.

<sup>36</sup> ORFC 15.05.

<sup>37</sup> Estradiol, utilisé dans le cas d'un homme qui devient une femme afin de remplacer l'œstrogène sécrété par les ovaires, la testostérone serait pour le cas contraire

<sup>38</sup> Adam Carter. « *Brantford transgender woman rejected by Canadian Forces* ». CBC News, mise à jour le 21 mars 2018, consulté le 5 mai 2018. [Lien]

<sup>39</sup> Instr. Pers Mil des FC 01/11, daté du 8 février 2011, p. 5.

que les stratégies annuelles, les directives et les critères de recrutement, mais c'est un répertoire de bonnes pratiques qui explique le processus complet de recrutement.

Les pratiques courantes d'enrôlement, comme décrit au chapitre 7 de la doctrine sur le recrutement<sup>40</sup>, consistent à faire une batterie de tests afin de savoir si un candidat est conforme aux normes nécessaires et à de fortes chances de réussir dans les FAC. À l'ère de l'électronique et de la technologie sans fil, pourquoi n'y a-t-il pas de tests sur les compétences informatiques des candidats ? Pourquoi se limiter à des tests de base que le fait de posséder un diplôme d'études secondaires démontre déjà ? Pourquoi ne pas inclure des tests linguistiques plus approfondis afin de recruter des membres de la population immigrante qui est en pleine croissance ? Un test sur la capacité à suivre des instructions dans une des langues officielles du Canada est nécessaire comme critère d'enrôlement pour les allophones<sup>41</sup>. La question des immigrants (résidents permanents) sera discutée dans la prochaine section.

### Stratégies et critères de recrutement et de rétention

Pour une armée de volontaires telle que les FAC, les efforts sur le recrutement sont primordiaux. La technologie provenant de l'Internet a été adoptée en 2010<sup>42</sup> avec le site de recrutement « Forces.ca » qui est devenu obligatoire pour postuler dès 2012<sup>43</sup>. Sur ce site, les derniers critères d'admission sont spécifiés ainsi que la description de plus de 100 emplois et les divers programmes d'enrôlement. Selon le vérificateur général, l'information n'est pas claire quand des

---

<sup>40</sup> Forces armées canadiennes, *Doctrine sur le recrutement des Forces armées canadiennes*, s.l.n.d., p. 45.

<sup>41</sup> Chef-Service d'examen de la Défense nationale. *Rapport final — Évaluation du recrutement et de l'instruction militaire de base — Défense nationale*, Ottawa, novembre 2012, p. 23.

<sup>42</sup> Ministère de la Défense nationale. Communiqué de Presse : « *Les Forces canadiennes lancent un site de recrutement simplifié* », 3 août 2010, consulté le 18 mai 2018. [Lien]

<sup>43</sup> Nathalie Corneau. 45<sup>e</sup> Nord.ca – Au plus près de l'action, « *L'enrôlement dans les Forces armées canadiennes en 2014* », 11 mai 2014, consulté le 18 mai 2018. [Lien]

métiers militaires n'ont pas d'équivalence dans le secteur public<sup>44</sup>. Le standard de norme physique a été changé officiellement en 2013 pour le programme de la Force opérationnelle requise dans le cadre de l'emploi (FORCE) qui est le même pour tous<sup>45</sup>. Depuis 2014, le test d'aptitude physique n'est plus conduit au centre de recrutement, mais plutôt après avoir été embauché et lors de la première semaine d'entraînement à l'ÉLRFC<sup>46</sup>. Si une personne échoue à l'évaluation du programme FORCE au bout de 90 jours, elle sera libérée des FAC et ne pourra s'enrôler de nouveau qu'après une période de trois à cinq ans après la date de libération<sup>47</sup>. Cette période semble excessive et pourrait être révisée si la personne peut prouver que sa condition physique s'est suffisamment améliorée<sup>48</sup>. Alors comme on peut le voir, les normes changent et évoluent et il est donc possible de les adapter aux besoins. Un tel exemple de cas fut implémenté par la Grande-Bretagne et présenté ici-bas.

### Exemple de cas sur le standard d'aptitude physique

En Grande-Bretagne, les standards d'aptitude physique (selon le cas) ont été éliminés afin de recruter le plus rapidement possible les experts dans le domaine du cyberspace afin de combattre les cyberguerres. Selon le Maréchal en chef de l'Air, Sir Stuart Peach, ce geste audacieux était nécessaire afin de recruter des personnes possédant les bonnes compétences<sup>49</sup>. Les réservistes désireux de s'engager dans les rangs des cyberguerriers n'auront pas besoin de rencontrer

---

<sup>44</sup> Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport 5*, p. 15.

<sup>45</sup> Ministère de la Défense nationale. Communiqué de Presse : « *Le ministre Peter MacKay présente la norme minimale des Forces armées canadiennes en matière de condition physique* », 4 mars 2013, consulté le 2 mai 2018. [Lien]

<sup>46</sup> Nathalie Comeau. 45° Nord.ca — Au plus près de l'action.

<sup>47</sup> Ministère de la Défense nationale. Possibilités d'emploi, « *Instruction de Base* », mis à jour le 15 février 2018, consulté le 19 mai 2018. [Lien]

<sup>48</sup> On impose une limite entre trois et cinq ans avant de postuler de nouveau pour un test d'aptitude physique tandis que la période allouée aux allophones pour un test linguistique échoué est de trois mois.

<sup>49</sup> Ben Farmer. The Telegraph, « *Fitness tests waived for MoD's new reservist cyber warriors* », 21 janvier 2015, consulté le 18 mai 2018. [Lien]

les standards d'aptitude physique, mais devront tout de même être conformes aux normes de sécurité rigoureuses<sup>50</sup>. Bien que la stratégie semble fonctionner, elle crée de la dissension parmi les troupes d'autant plus que le besoin de se couper les cheveux pour les hommes a aussi été éliminé<sup>51</sup>. Les États-Unis sont toujours en train d'étudier cette possibilité et ne veulent pas dire que le standard d'aptitude physique sera éliminé, mais il sera largement modifié en comparaison avec celui des rangers<sup>52</sup>. Du côté du Canada, les FAC ont commencé à recruter des cyberopérateurs parmi les hommes du rang depuis novembre 2017 et recruteront à travers la population canadienne dès 2019<sup>53</sup>. Le Directeur général du cyber sécurité et chef du développement de la force est en discussion avec le personnel du Directeur général – recherche et analyse (personnel militaire) (DGRAPM) afin de développer un test d'admission digne des cyberopérateurs<sup>54</sup>. Le test aidera à identifier les candidats avec les compétences requises pour devenir un cyberopérateur, mais irons-nous jusqu'à modifier les standards d'aptitude physique afin de recruter les meilleurs dans leur domaine comme l'a fait le ministère de la Défense britannique ? Dans la politique de Défense, on précise que les domaines de l'espace et du cyberespace occuperont une place d'importance et nécessaire afin de maintenir l'interopérabilité avec les alliés et conserver l'avantage opérationnel par rapport aux adversaires éventuels<sup>55</sup>. Le type de personne qui performera ce travail ne se déploiera pas sur les premières lignes de combats et n'aura pas besoin d'une grande endurance physique comme les fantassins ou les Forces spéciales. Ils se battront avec leur cerveau et leur ordinateur loin de tout danger. Dans un mémorandum technique, les auteurs pré-

---

<sup>50</sup> Ben Farmer. The Telegraph, « *Fitness tests waived for MoD's new reservist cyber warriors* ».

<sup>51</sup> Ben Farmer. The Telegraph, « *New Army cyber warriors allowed long hair* », 26 mars 2016, consulté le 18 mai 2018. [Lien]

<sup>52</sup> James Vincent. « *US Army may be forced to relax physical requirements to recruit 'Cyber Warriors'* », Independent, 28 octobre 2014, consulté le 2 mai 2018. [Lien]

<sup>53</sup> Ministère de la Défense nationale. Possibilités d'emploi, « *Autres postes spécialisées* », mis à jour le 24 avril 2018, consulté le 18 mai 2018. [Lien]

<sup>54</sup> Nicola Davies. « *Cyber Aptitude in the Military* », Frontline Defence Vol. 14, No. 3, 2017. [Lien]

<sup>55</sup> Ministère de la Défense nationale. *Protection, Sécurité, Engagement*, p. 13.

cisent que la fréquence des mutations devra grandement changer afin de maintenir en poste les cyberopérateurs qui obtiendront de l'entraînement continuels nécessité par les changements rapides de la technologie du cyberspace ; ils prévoient une carrière beaucoup plus sédentaire pour ces derniers<sup>56</sup>.

### Autres critères de recrutement

Pourquoi les résidents permanents (RP) canadiens ne peuvent-ils pas rejoindre les FAC de façon plus régulière ? Est-ce parce qu'ils ne peuvent pas obtenir une autorisation de sécurité de haut niveau<sup>57</sup> ? En 2014, on signale qu'entre 15 et 25 candidats seulement sont admis par années dans les FAC étant « non canadiens » parce qu'ils possèdent une compétence ou expertise militaire exceptionnelle et en grand besoin<sup>58</sup>. Ces RP sont fortement recommandés à devenir citoyen canadien et la loi C-24 accélère même le processus de citoyenneté pour eux<sup>59</sup>. Pourtant, les FAC offrent une quantité d'emploi qui ne requiert pas d'autorisation de sécurité de haut niveau. Avec 21,9 % de la population étant des immigrants, soit 7,5 millions de personnes, il existe un bassin de recrutement possible<sup>60</sup>. En 2017, les personnes âgées de 20 et 39 ans étaient environ 143 000 sur un total d'immigrants possible de 272 000<sup>61</sup>, 170 000 en 2016 sur un total de 323 000 et

---

<sup>56</sup> Ministère de la Défense nationale. *CF Cyber Operations in the future cyber environment concept*, Defence R&D Canada — CORA, décembre 2009, p. 22.

<sup>57</sup> Immigration et citoyenneté, « *Comprendre le statut de résident permanent* », mis à jour le 13 décembre 2017, consulté le 18 mai 2018. [Lien]

<sup>58</sup> Jacques N. Godbout. 45<sup>e</sup> Nord.ca – Au plus près de l'action, « *Les immigrants qui servent dans les Forces armées canadiennes deviendront citoyens plus rapidement* », 10 février 2014, consulté le 19 mai 2018. [Lien]

<sup>59</sup> *Ibid.*

<sup>60</sup> Kevin O'Doherty, et Eman Katem. CIC News, « *Immigrants make up 21.9% of Canada's population: StatsCan* », Canada Immigration Newsletter, 25 octobre 2017, consulté le 17 mai 2018. [Lien]

<sup>61</sup> Statista. The statistics portal, « *Number of immigrants in Canada in 2017, by age* », consulté le 18 mai 2018. [Lien]

127 000 en 2015 sur un total de 240 000<sup>62</sup>. Le gouvernement envisage d'accepter 340 000 immigrants d'ici 2020<sup>63</sup> et 415 000 d'ici 2030<sup>64</sup>. En 2005, une étude sur les nouveaux immigrants a été conduite afin de déterminer les connaissances des langues officielles du Canada. Les immigrants en provenance de pays dont l'anglais ou le français étaient la langue première comptaient pour 47 % sur un échantillon de 157 600 immigrants<sup>65</sup>. Six mois après, 58 % des immigrants restant de l'échantillon parlaient bien ou très bien l'anglais et 11 % parlaient bien ou très bien le français<sup>66</sup>. Par contre, les allophones éprouvent de la difficulté lors de leur formation professionnelle dans les FAC souvent liées au besoin de compétences linguistiques plus accrues<sup>67</sup>. Lorsque le langage n'est pas adéquat lors du recrutement, les candidats se font dire de prendre des leçons et de revenir dans trois mois<sup>68</sup>.

Chaque année, le programme de recherche, de technologie et d'analyse en personnel du MDN et des FAC, baptisé le Groupe partenaire 4 (GP4), se rencontre pour avancer la recherche portant sur l'ensemble du système de gestion du personnel militaire des FAC<sup>69</sup>. C'est ce groupe qui serait chargé d'étudier la possibilité d'enrôler des RP afin de déterminer la meilleure façon de procéder. Si une occasion existe, il est certainement possible de modifier l'ORFC<sup>70</sup> afin de recruter plus de RP. L'armée américaine engage environ 8 000 non-citoyens par années et une étude conduite en 2011 a démontré qu'environ 4 % des membres en service actif étaient des non-

---

<sup>62</sup> Statistique Canada, « *Migrants internationaux, selon le groupe d'âge et le sexe, Canada, provinces et territoires* », Gouvernement du Canada, 27 septembre 2017. [Lien]

<sup>63</sup> Monique Scotti. Global News, « *Canadian government wants 310,000 immigrants in 2018, 340,000 a year by 2020* », Canada, 1 novembre 2017, consulté le 18 mai 2018. [Lien]

<sup>64</sup> Stephen Smith. CIC News, « *New report calls for raising Canada's immigration rate* », Canada Immigration Newsletter, 15 mai 2018, consulté le 17 mai 2018. [Lien]

<sup>65</sup> Chantal Grondin. *Connaissances des langues officielles chez les nouveaux immigrants : à quel point est-ce important sur le marché du travail ?*, Statistique Canada – Division des enquêtes spéciales, ministère de l'Industrie, 2007, p. 13.

<sup>66</sup> *Ibid.*, p. 14.

<sup>67</sup> Chef-Service d'examen de la Défense nationale. *Rapport final*, p. 23.

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> Ministère de la Défense nationale. *B-GL-005-100/FP-002*, p. 5-3.

<sup>70</sup> ORFC 6.01 – Qualités requises pour l'enrôlement.

citoyens possédant leur carte verte (green card). Les non-citoyens américains ont les mêmes restrictions à propos de leur autorisation de sécurité de haut niveau que les Canadiens<sup>71</sup>. Comme la majorité des immigrants provient du sud de l'Asie et de la Chine, une étude sur leur point de vue envers les FAC a déjà été conduite en mars 2008. Le rapport a démontré que la participation des FAC à des événements culturels plutôt que sportive aiderait à rejoindre un plus grand nombre de jeunes<sup>72</sup>. Les messages devraient décrire davantage l'éducation subventionnée et les postes dans les domaines de la santé et le fait d'offrir plus de 100 emplois différents<sup>73</sup>. Posséder une capacité linguistique à l'intérieur des FAC offerte par les RP serait possiblement un grand avantage dans le futur et pour les cyberopérateurs.

### Conclusion

Il est donc facile de comprendre que le recrutement et la rétention dans les FAC peuvent être très complexes à cerner dans le but de recruter les bons candidats pour les bons emplois en compétitions avec le reste des employeurs canadiens et de les retenir. Ce qui complique souvent la chose ; ce sont les lois telles la LDN qui sont quasi impossibles à changer et les autres moins ardues qui doivent rencontrer les besoins et les intérêts de tout un chacun tout en observant les lois canadiennes. La politique de Défense et le plan ministériel se situent au niveau gouvernemental et ne sont pas très malléables. Cela laisse seulement les directives, les stratégies et les critères de recrutement et de rétention afin de conduire à bien la mission des FAC. En ce qui concerne l'universalité du service, il serait plus facile de faire les changements au niveau de la DOAD que de tenter de modifier la LDN.

---

<sup>71</sup> Greg McLawsen. « *Can immigrants serve in the US military? 8 Q&As about non-citizen service* », 6 septembre 2017, consulté le 19 mai 2018. [Lien]

<sup>72</sup> Société Ipsos-Reid. Ministère de la Défense nationale, *Points de vue des Canadiens d'origine sud-asiatique et chinoise à l'égard des Forces canadiennes*, ébauche mars 2008, p. 9.

<sup>73</sup> Société Ipsos-Reid. Ministère de la Défense nationale, p. 9.



Personne ne connaît avec exactitude à quoi ressembleront les guerres de demain et le rôle exact que les FAC joueront, mais une chose est certaine, elles auront besoin de ressources humaines hautement compétentes, instruites, talentueuses et prêtes à accepter ces nouveaux défis. Si nous recherchons des personnes talentueuses dans des domaines spécifiques qui sont aussi recherchés dans le secteur public, il faudra se pencher aux normes exigées lors de l'enrôlement face aux aptitudes physiques ainsi que les primes de recrutement et même sur l'aspect de la citoyenneté. Il faudra examiner de près ce que le ministère de la Défense britannique et le département de la Défense américaine ont fait face à ces situations. Nous devons étudier leurs leçons apprises et décider si oui ou non le Canada pourrait ou devrait par nécessité accepter de laisser tomber les tests d'aptitudes physiques (selon le cas) pour combler des besoins dans des domaines nouveaux tels que l'espace et le cyberspace. Réviser du même coup les contraintes excessives pour lesquelles des solutions existent peut-être. Développer une meilleure compréhension de la population immigrante afin d'envisager l'emploi des RP, non seulement par exception, mais par besoin. Cibler de façon plus concrète les occupations ayant le plus grand besoin en personnel en offrant des primes de recrutement pour ces derniers et possiblement créer des programmes similaires afin de retenir ceux qui désirent quitter les FAC prématurément ou même les garder au-delà de l'âge maximal. En somme, les FAC équipées de bonnes stratégies et en modifiant quelques critères comme démontré dans ce travail, il sera possible de recruter et de retenir les bons volontaires canadiens afin de relever les défis internationaux présents et futurs.

## Bibliographie

- Berthiaume, Lee. « *Canadian military facing shortfall of personnel* », Ottawa Citizen, 15 décembre 2014, consulté le 17 mai 2018. [Lien]
- Brewster, Murray. « *Armée : Les troubles mentaux écourtent de nombreuses carrières* », la Presse Canadienne, Ottawa, 24 février 2015, consulté le 15 mai 2018. [Lien]
- Canada. Bureau de la vérificatrice générale du Canada. *Chapitre 2 — Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire – Défense nationale*, Ottawa, mai 2006.
- Canada. Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale*, Ottawa, automne 2016.
- Canada. Chambre des communes. *Pour de meilleurs soins : services de santé offerts au personnel des Forces canadiennes, en particulier dans le cas des troubles de stress post-traumatique* — Rapport du Comité permanent de la Défense nationale, juin 2009, 94 pages.
- Canada. Chambre des communes. *Soins offerts aux militaires canadiens malades ou blessés* — Rapport du Comité permanent de la Défense nationale, juin 2014, 102 pages.
- Canada. Chambre des communes. *Études comparatives des services offerts aux anciens combattants à l'étranger* — Rapport du Comité permanent de la Défense nationale, décembre 2017, 72 pages.
- Canada. Chef-Service d'examen de la Défense nationale. *Rapport final — Évaluation du recrutement et de l'instruction militaire de base* — Défense nationale, Ottawa, novembre 2012, 45 pages.
- Canada. Comité des griefs des Forces canadiennes, rapport annuel 2004, 31 mars 2005.
- Canada. Forces armées canadiennes, *Doctrine sur le recrutement des Forces armées canadiennes*, s.l.n.d., 49 pages.
- Canada. Institut du leadership des Forces canadiennes. *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Ottawa, Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2009, 84 pages.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *B-GL-005-100/FP-002, PIFC 1.0 — Doctrine de la gestion du personnel militaire*, Ottawa : Directeur général — Personnel militaire, juin 2008.

- Canada. Ministère de la Défense nationale. Possibilités d'emploi, « Autres postes spécialisées », mis à jour le 24 avril 2018, consulté le 18 mai 2018. [Lien]
- Canada. Immigration et citoyenneté, « *Comprendre le statut de résident permanent* », mis à jour le 13 décembre 2017, consulté le 18 mai 2018. [Lien]
- Canada. Ministère de la Défense nationale. Possibilités d'emploi, « *Instruction de Base* », mis à jour le 15 février 2018, consulté le 19 mai 2018. [Lien]
- Canada. Ministère de la Défense nationale. Communiqué de Presse : « *Le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces canadiennes* », 5 mai 2009, consulté le 17 mai 2018. [Lien]
- Canada. Ministère de la Défense nationale. Communiqué de Presse : « *Les Forces canadiennes lancent un site de recrutement simplifié* », 3 août 2010, consulté le 18 mai 2018. [Lien]
- Canada. Ministère de la Défense nationale. Communiqué de Presse : « *Le ministre Peter MacKay présente la norme minimale des Forces armées canadiennes en matière de condition physique* », 4 mars 2013, consulté le 2 mai 2018. [Lien]
- Canada. Ministère de la Défense nationale. Document d'information : « *Des effectifs aptes à servir : l'universalité du service et les programmes de soutien connexes* », 25 mars 2011, consulté le 2 mai 2018. [Lien]
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *CF Cyber Operations in the future cyber environment concept*, Defence R&D Canada — CORA, décembre 2009, 40 pages.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Plan Ministériel, 2018-2019*, Ottawa, Ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes, 2018.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, Ottawa, Ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes, 2017.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Stratégie de Défense – Le Canada d'abord*, Ottawa, Ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes, 2008.
- Canada. Ombudsman — Défense nationale et Forces canadiennes, *Rapport au ministre de la Défense nationale — l'examen de la politique de Défense*, Ottawa, juillet 2016, 34 pages.
- Canada. Statistique Canada, « *Migrants internationaux, selon le groupe d'âge et le sexe, Canada, provinces et territoires* », Gouvernement du Canada, 27 septembre 2017. [Lien]

- Carter, Adam. « *Brantford transgender woman rejected by Canadian Forces* », CBC News, 20 mars 2018, mis à jour le 21 mars 2018. [Lien]
- Clark, Campbell. « *Deep cuts to military mark reversal for Harper* », The Globe and Mail, Ottawa, mis à jour le 8 mai 2018, consulté le 17 mai 2018. [Lien]
- Corneau, Nathalie. 45<sup>e</sup> Nord.ca – Au plus près de l'action, « *L' enrôlement dans les Forces armées canadiennes en 2014* », 11 mai 2014, consulté le 18 mai 2018. [Lien]
- Davies, Nicola. Frontline Defence, « *Cyber Aptitude in the Military* », Frontline Defence Vol. 14, No. 3, 2017. [Lien]
- Farmer, Ben. The Telegraph, « *Fitness tests waived for MoD's new reservist cyber warriors* », 21 janvier 2015, consulté le 18 mai 2018. [Lien]
- Farmer, Ben. The Telegraph, « *New Army cyber warriors allowed long hair* », 26 mars 2016, consulté le 18 mai 2018. [Lien]
- Fowler, Rory. Cunningham, Swan, Carty, Little & Bonham LLP, « *Asymmetric Universality of Service?* », Kingston, ON, 15 janvier 2018, 17 pages.
- Galloway, Gloria. « *Canadian military to relax deployment-readiness rule* », Globe and Mail, mise à jour le 12 juin 2017, consulté le 2 mai 2018. [Lien]
- Godbout, Jacques N. 45<sup>e</sup> Nord.ca – Au plus près de l'action, « *Les immigrants qui servent dans les Forces armées canadiennes deviendront citoyens plus rapidement* », 10 février 2014, consulté le 19 mai 2018. [Lien]
- Grondin, Chantal. *Connaissances des langues officielles chez les nouveaux immigrants : à quel point est-ce important sur le marché du travail ?*, Statistique Canada – Division des enquêtes spéciales, Ministère de l'Industrie, 2007, 92 pages.
- La Presse Canadienne. « *La Défense revoit la règle de la démobilisation des soldats blessés* » 14 octobre 2014, consulté le 4 mai. [Lien]
- Leblanc, Philippe. « *Les Canadiens plus scolarisés et plus longtemps au travail* », Radio-Canada, 29 novembre 2017, consulté le 19 mai 2018. [Lien]
- McLawsen, Greg. « *Can immigrants serve in the US military? 8 Q&As about non-citizen service* », 6 septembre 2017, consulté le 19 mai 2018. [Lien]

- O'Doherty, Kevin, et Eman Katem. CIC News, « *Immigrants make up 21.9% of Canada's population: StatsCan* », Canada Immigration Newsletter, 25 octobre 2017, consulté le 17 mai 2018. [Lien]
- Scotti, Monique. Global News, « *Canadian government wants 310,000 immigrants in 2018, 340,000 a year by 2020* », Canada, 1 novembre 2017, consulté le 18 mai 2018. [Lien]
- Smith, Stephen. CIC News, « *New report calls for raising Canada's immigration rate* », Canada Immigration Newsletter, 15 mai 2018, consulté le 17 mai 2018. [Lien]
- Société Ipsos-Reid. Ministère de la Défense nationale, « *Points de vue des Canadiens d'origine sud-asiatique et chinoise à l'égard des Forces canadiennes* », ébauche mars 2008, 32 pages.
- Statista. The statistics portal, « *Number of immigrants in Canada in 2017, by age* », consulté le 18 mai 2018. [Lien]
- Vincent, James. « *US army may be forced to relax physical requirements to recruit 'Cyber Warriors'* », Independent, 28 octobre 2014, consulté le 2 mai 2018. [Lien]
- Waters, Christopher S. « *Maintaining an operational Force: The duty to accommodate in the Canadian Forces* », Queen's University, Kingston, Ontario, May 2007, 132 pages.