

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



L'ARGENT, LE PLUS PUISSANT DES MOTIVATEURS AU SERVICE DE LA RÉTENTION

Maj Carl Dionne

JCSP 44

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 44

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*

**L'ARGENT, LE PLUS PUISSANT DES MOTIVATEURS
AU SERVICE DE LA RÉTENTION**

Maj Carl Dionne

“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: 6231

“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: 6231

L'ARGENT, LE PLUS PUISSANT DES MOTIVATEURS AU SERVICE DE LA RÉTENTION

INTRODUCTION

En juin 2017, le ministre de la Défense nationale a rendu public la nouvelle politique de défense du Canada: Protection, Sécurité, Engagement¹. Les ressources humaines militaires ont été placées à l'avant plan de cette politique notamment en autorisant l'augmentation des Forces armées canadiennes (FAC) de 3500 membres pour la Force régulière (F rég) et de 1500 membres pour la Force de Première réserve (P rés)². Alors que le recrutement des FAC réussit à peine à contrer l'attrition, la politique de défense nous offre la possibilité d'augmenter l'effectif des FAC et de créer de nouvelles capacités, ceci augmentera la pression exercée sur le groupe de recrutement. La mise en œuvre de la politique constitue un enjeu considérable pour les FAC et de ne pas être en mesure d'atteindre les objectifs qui y sont fixés pourrait avoir des conséquences néfastes au niveau de la confiance que le gouvernement exerce envers les FAC.

Les FAC enregistrent depuis plusieurs années un déficit au niveau du nombre de personnel entraîné et jusqu'en 2017 ce dernier ne cessait de croître. En effet, un rapport du Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada indique qu'en 2012 le déficit entre le niveau de dotation préférentiel et l'effectif entraîné était d'environ 2300 personnes³. Or, cet écart s'est

¹ Ministère de la Défense nationale, *Le Canada présente Sa Nouvelle Politique De Défense*, consulté le 14 avril 2018, Communiqué de presse 7 juin 2017, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2017/06/le_canada_presente_son_nouvelle_politique_de_defense.html.

² Ministère de la défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada* (Ottawa: 2017), p. 13-17.

³ Bureau du vérificateur général du Canada, *2016 Fall Reports of the Auditor General of Canada : Report 5 – Canadian Armed Forces Recruitment and Retention- National Defense* (Ottawa: 2016), p. 5.

élargi et en date de février 2018, ce dernier se situait à 4241 positions⁴. Le niveau de dotation préférentiel pour la F Rég est de 60 466 positions et en y ajoutant les 3500 nouvelles positions annoncées par la politique de défense, le niveau de dotation préférentiel se situerait à 63 966 et par conséquent, un déficit de 7741 positions serait ainsi créé⁵. Selon le Rapport de production, attrition, recrutement, rétention et d'analyse, pour la période d'avril 2017 à février 2018, le niveau de recrutement a dépassé le niveau d'attrition résultant en une augmentation de 580 militaires⁶. Si les FAC sont en mesure de maintenir ce rythme au cours des prochaines années, il faudra plus de 13 ans afin de combler le déficit actuel ainsi que celui causé par l'augmentation de l'effectif de la F rég.

Le plan stratégique de contingence (PSC) fixe les objectifs de recrutement pour l'année fiscale en cours et est composé de deux éléments, le recrutement externe et interne. Le recrutement externe vise les civils et le personnel militaire des autres composantes des FAC dont la P rés. Environ 13% du PSC, concerne les transferts de la P rés vers les F rég⁷. Or la Force de réserve fait aussi face à d'énormes défis en termes de dotation, elle fait aussi face à une augmentation de son effectif et par conséquent, les transferts entre éléments constituent une forme de cannibalisme au sein des FAC ne faisant que déplacer le problème d'une composante à l'autre. Bien que les capacités de recrutement puissent être augmentées à court terme, les capacités de formation et d'entraînement des FAC ne peuvent être augmentées aussi rapidement. Il existe des limites physiques en termes d'infrastructure et de personnel qui à court terme limiteront la capacité d'entraînement et créeront d'autres contraintes qui ne favorisent pas la rétention comme l'utilisation de pelotons d'attente.

⁴ DPGR 5, *Annexe A du Rapport de production, attrition, recrutement, rétention et d'analyse* (DPGR : dossier 5555-1 (DPGR 5), février 2018).

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

⁷ DPGR, *Sommaire du Plan de sélection de la Force Régulière* (30 novembre 2017).

Il semble donc que les FAC se trouvent face à un problème pernicieux pour lequel, il n'existe aucune solution optimale. Une solution possible et pouvant sembler contre-intuitive, serait de réduire le recrutement. En effet, les besoins en matière de recrutement sont déterminés par le niveau d'attrition. Plus le personnel demeure longtemps en poste, moins grande est la pression exercée sur le groupe de recrutement libérant ainsi des capacités excédentaires pouvant œuvrer à l'augmentation de l'effectif ou encore à la formation. La solution réside donc en évitant d'avoir à recruter de nouvelles personnes et par conséquent, de mettre en place des mesures favorisant la rétention. L'une des mesures qui semble avoir été efficace au sein de plusieurs de nos alliés, est l'utilisation d'incitatifs financiers pour favoriser le maintien en poste de leurs militaires⁸. Les FAC n'ont présentement aucune structure habilitante permettant d'offrir de tels incitatifs qui permettraient d'augmenter la rétention à court terme⁹.

Il sera donc démontré au cours de la présente étude que les militaires de la F rég quittant volontairement les FAC sont en mesure de servir une période de service supplémentaire et que le recours à des incitatifs financiers augmenterait le taux de rétention à court terme.

Tout d'abord, il sera démontré que la majorité du personnel libérant volontairement de la force régulière serait en mesure de servir pour une plus longue période et que les facteurs favorisant le maintien en poste sont généralement d'ordre financier et que ceux poussant à la libération comportent aussi une connotation financière. Par la suite, il sera discuté que la politique de rétention des FAC est basée sur des aspects relationnels et intrinsèques ne permettant pas l'utilisation d'incitatifs financiers, alors que ceux-ci peuvent augmenter le taux de rétention à court terme.

⁸ Zhigand Wang, *Recruiting and Retaining Military Personnel : An Exploration of Cash Reward Programs and their Effectiveness* (DGMPRA TM 2010-09, avril 2010).

⁹ Les Directives sur la rémunération et les avantages sociaux des FAC ne contiennent aucune disposition permettant l'octroi de primes à la rétention.

PARTIE 1 – DES MILLIERS D’ANNÉES DE SERVICE DISPONIBLES

La présente section tentera de démontrer que la grande majorité du personnel libérant volontairement des FAC serait en mesure compléter des années de service supplémentaires. Pour ce faire, une étude des motifs de libération a été effectuée à partir de données extraites du Système de gestion des ressources humaines (SGRH), afin d’identifier des tendances et déterminer le nombre moyen d’années de service restant avant l’atteinte de la pleine pension à 35 ans de service. Par la suite en utilisant les résultats du sondage portant sur la rétention effectué en 2012, il sera établi que les facteurs incitant le personnel à demeurer ou quitter les FAC sont souvent reliés à des considérations financières.

Détermination du bassin de rétention

Il existe deux types de roulement : volontaire et involontaire. Le roulement volontaire représente les individus qui quittent une organisation en fonction d’une décision personnelle alors que le roulement involontaire circonscrit les mises à pied qui sont décidées par l’employeur¹⁰. Le roulement volontaire peut aussi être subdivisé en deux catégories, le roulement évitable et inévitable. Le roulement évitable constitue le roulement qui peut être évité par la mise en place de mesures spéciales incitant le personnel à demeurer au sein de l’organisation¹¹. Le roulement inévitable découle de choix personnels de l’employeur et sur lesquels, l’organisation n’exerce aucun contrôle¹². Un exemple de ce type de roulement serait de quitter son emploi pour accompagner son conjoint lors d’une réaffectation géographique.

¹⁰ Chowdhury Mamun et Md. Hasan, « Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view », *Problems and Perspectives in Management* 15, n° 1 (avril 2017), p. 65.

¹¹ *Ibid.*

¹² *Ibid.*

Les FAC utilisent un système de numérotation afin d'identifier la raison principale menant à une libération. Il existe cinq raisons principales pouvant être subdivisée en sous-catégories afin d'identifier le motif de la libération¹³ :

- Numéro 1: utilisé principalement pour des raisons reliées aux inconduites, libération involontaire.
- Numéro 2: utilisé principalement lorsque la conduite ou le rendement est insatisfaisant, libération involontaire.
- Numéro 3 : utilisé lorsque la condition médicale d'un militaire ne lui permet plus de rencontrer les exigences liées au respect du principe d'Universalité du service, libération involontaire.
- Numéro 4 : utilisé lorsque la décision de libération découle d'une décision personnelle d'un membre des FAC et ce, qu'il soit éligible ou non à une pension, libération volontaire.
- Numéro 5 : utilisé lorsque le service d'un membre est terminé en raison de l'atteinte de l'âge de la retraite obligatoire, lorsque des conditions de service supplémentaires ne sont pas offertes au membre ou encore lorsque les FAC mettent fin au service pour questions d'adaptation à la vie militaire.

Le bassin de rétention des FAC est donc constitué principalement du personnel libérant sous le numéro 4 et de certaines sous-divisions du numéro 5 :

¹³ Ministère de la défense nationale, *Ordonnances et règlements royaux applicables of Forces canadiennes*, Chapitre 15, (Ottawa: 1999), article 15.01.

- 5a: âge de retraite, lorsque le membre n'a pas atteint l'âge de retraite obligatoire (ARO) de 60 ans (bien que certains militaires sont sujets à l'ARO 55, il leur est possible de choisir de servir jusqu'à 60 ans donc cette catégorie sera incluse dans l'évaluation du bassin de rétention).
- 5c: au terme de la période pour laquelle les services sont requis, dans ce cas-ci, les FAC n'offrent pas de conditions de service supplémentaires afin de maintenir la santé de l'occupation, il serait donc possible d'offrir des conditions de services supplémentaires ou un reclassement, cette catégorie fera aussi parti du bassin de rétention.

La figure 1 représente le nombre total de libérations par année depuis 2000. La figure a été produite en utilisant des données extraites du SGRH¹⁴.

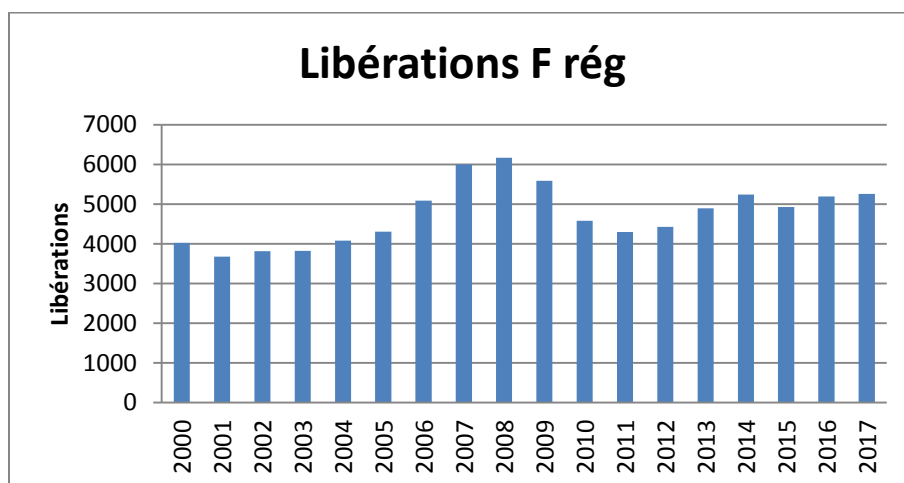


Figure 1 - Évolution des libérations au sein de la F rég de 2000 à 2017.

L'on remarque que l'attrition a atteint un point culminant en 2008 avec plus de 6100 libérations pour ensuite diminuer et se stabiliser autour de 5000 libérations par année de 2013 à

¹⁴ DHRIM. Extrait de donnée du SGRH Ticket #13731, List of Reg Force Releases, 28 mars 2018.

2017. En répartissant le nombre de libération selon le numéro, l'on observe que les libérations médicales constituent une très grande proportion du nombre total de libération (de 20% à 40% en fonction de l'année, voir figure 2). Ce type de libération involontaire ne peut être contrôlé mais il est possible de maintenir le personnel en poste pour une période maximale de 3 ans¹⁵. Considérant le besoin de réduire la pression sur le groupe de recrutement, tout le personnel libéré médicalement devrait se voir offrir la période maximale de maintien en poste si ces derniers sont en mesure de travailler à temps plein. L'on remarque que le nombre de libérations médicales a augmenté drastiquement à partir de 2014, cette augmentation est le résultat d'une observation du BVG concernant la lenteur du processus d'examen administratif des libérations médicales¹⁶. Le processus n'avait pas de normes de service et pouvait nécessiter entre 14 jours et 6 ans. Le temps requis afin de compléter une révision administrative a depuis été limité à 6 mois et l'augmentation est en grande partie due au traitement plus rapide de dossier qui autrement aurait résulté en une libération volontaire plutôt que médicale de la part des membres¹⁷. Le nombre de libération médicale devrait demeurer stable et se situer aux alentours de 1800 à 2000 au cours des prochaines années entraînant une réduction du personnel libéré volontairement et donc du bassin de rétention.

¹⁵ Ministère de la défense nationale, DOAD 5023-1, *Critères minimaux d'efficacité opérationnelle liés à l'universalité du service* (Ottawa: 2006)

¹⁶ Bureau du vérificateur général du Canada. *Automne 2012 — Rapport du vérificateur général du Canada: La transition à la vie civile des militaires malades ou blessés*, (Ottawa: 2016), consulté le 13 avril 2018, http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201210_04_f_37348.html

¹⁷ Ibid. : DRDC, *Scientific Letter – Medical Releases : Age and years of service of Regular Force members who medically release in FY 14/15*, (DRDC-RDDC-2015-L309 : September 2015), p. 5.

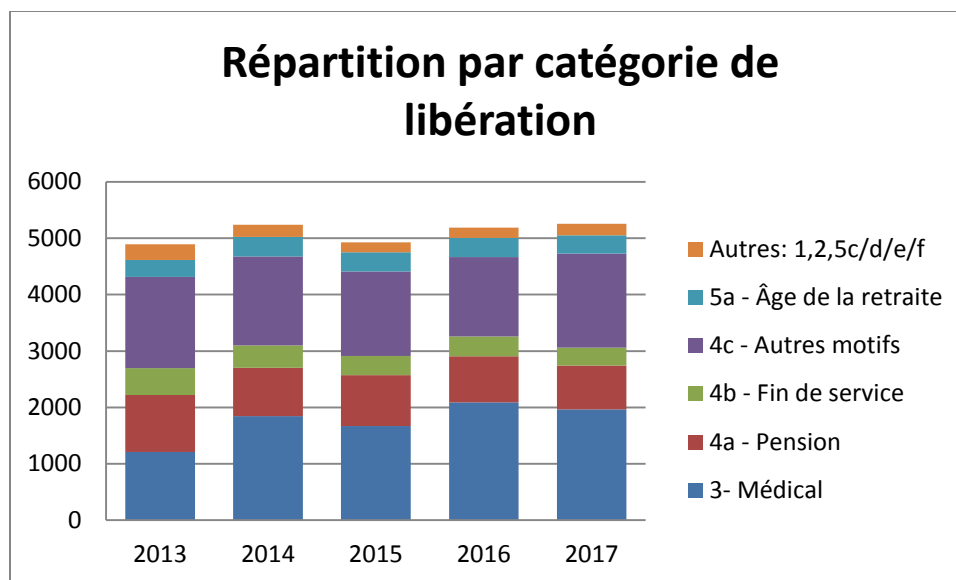


Figure 2 - Répartition des libérations par catégorie 2013-2017¹⁸.

Le bassin de libération volontaire et par conséquent, potentiellement évitable est constitué de personnel libéré sous les numéros 4, 5a et 5c uniquement. De ce groupe, afin de déterminer le personnel qui pourrait être influencé par un incitatif financier à la rétention, le personnel n'ayant pas complété l'équivalent d'un engagement initial d'une durée de 3 ans ont été retiré du bassin puisque cette catégorie démontre un faible niveau d'engagement. Les militaires ayant complété 35 années de service étant donné que leur crédit de pension est maximisé en sont aussi retirés. Les militaires ayant moins d'une année à servir avant d'atteindre 35 ans de service ouvrant droit à la pension ou l'ARO et finalement le personnel ayant atteint l'ARO de 60 ans ne seront pas considéré pour le bassin. Le tableau1 représente la constitution du bassin de rétention pour les années 2013 à 2017. La représentation du personnel éligible à un incitatif financier semble se stabiliser aux alentours de 35% du nombre total des libérations.

¹⁸ DHRIM. Extrait de donnée du SGRH Ticket #13731, List of Reg Force Releases, 28 mars 2018.

	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre total de libérations	4893	5236	4929	5189	5254
Nombre de libérations volontaires	3422 (69.9%)	3195 (60.9%)	3101 (62.9%)	2921 (56.36%)	3097 (58.9%)
Bassin éligible à un incitatif financier	2480 (50.7%)	2348 (44.8%)	1855 (37.6%)	1850 (35.7%)	1812 (34.5%)

Tableau 1 - Bassin de rétention potentiel¹⁹

Le tableau 2 met en évidence que la grande majorité (environ 70%) du personnel potentiellement éligible à recevoir un incitatif financier a la possibilité de servir pour une période supérieure à 10 ans avant d'atteindre 35 ans de service ouvrant droit à la pension. Certains membres de ce groupe ont déjà droit à une pension après 25 ans de service et des incitatifs visant à bonifier leur pension devraient être considérés pour cette population cible. De plus, seulement 0,5% des militaires libérant atteignent l'ARO de 60 ans et environ 5% servent pour 35 années ou plus. Ceci laisse suggérer que l'atteinte d'une pleine pension ne constitue peut-être pas un motivateur mais laisse supposer que les incitatifs financiers devraient avoir un impact sur la pension. Certains facteurs démographiques pourraient aussi avoir un impact sur les niveaux d'attrition, cependant les données extraites du SGRH ne permettent pas de tirer des conclusions précises, cependant, des études ont été effectuées sur ce sujet.

¹⁹ *Ibid.*

	2013	2014	2015	2016	2017
1 à 3 ans	5.2 %	8.6%	5.9%	6.1%	6.2%
3 à 5 ans	4.7%	17.3%	6.5%	6.2%	8%
5 à 10 ans	14.2%	26.7%	21.1%	19.9%	15.2%
Plus de 10 ans	75.9%	47.4%	66.4%	67.8%	70.6%

Tableau 2 - Nombre d'années de service restante avant 35 ans de service²⁰

Facteurs démographiques et socioéconomiques affectant la rétention

Bien que problématique au cours des années 90, le genre n'exerce plus un rôle significatif sur l'attrition totale des FAC, cependant, il semblerait que les femmes démontrent une moins grande propension à quitter les FAC²¹. Il n'y pas eu de recherche significative concernant l'âge étant donné que les années de service constitue un meilleur indicateur, cependant, les recrues jeunes ont plus de chances de quitter les FAC durant les premières années de service que les recrues plus âgées²². L'augmentation de l'ARO de 55 à 60 ans n'a pas donné les résultats escomptés ce qui est consistant avec les observations précédentes (seulement 0.5% servent jusqu'à l'ARO)²³. La première langue officielle ainsi que l'appartenance à un groupe ethnique n'ont pas d'impact significatif sur la rétention²⁴. Au niveau de l'éducation pour les membres non-commissionnés, les hommes célibataires de jeune âge possédant un haut niveau de scolarité

²⁰ *Ibid.*

²¹ Nancy Otis et Michelle Straver, *Review of Attrition and Retention Research for the Canadian Forces*, (DRDC CORA TM 2008-030, Octobre 2008), p.21.

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*, p. 22.

²⁴ *Ibid.*, p. 23.

présentent un plus grand risque d'attrition²⁵. De plus, le contexte économique a une grande influence sur le niveau d'attrition étant donné que des sources de revenus équivalentes ou supérieures sont disponibles au civil²⁶. Outre l'économie et le niveau d'éducation, la démographie ne semble pas influencer la décision de quitter les FAC. Cette décision semble être basée sur d'autres facteurs non-reliés à la démographie.

Facteurs incitant à rester

L'analyse quantitative du sondage portant sur la rétention effectuée en 2012 identifie des facteurs incitant le personnel à demeurer au sein des FAC²⁷. Les 7 principaux facteurs sont²⁸ :

- Satisfaction général de l'emploi (12.6%).
- Satisfaction avec la solde (11.8%).
- Identification avec les FAC (9.3%).
- Sécurité et stabilité d'emploi (9.2%).
- Pension (8.2%).
- Satisfaction avec les bénéfices et avantages sociaux (6.9%).
- Obligations familiales (4.5%)

Il est évident que la majorité des facteurs (5/7) incitant le personnel à demeurer au sein des FAC sont intimement reliés à des aspects économiques. Trois de ces facteurs (solde, pension

²⁵ Abderrahmane Sokri, *A Socio-economic Analysis of Military Attrition : The Case of Non-Commissioned Members of the CAF*, (DRDC CORA TM 2013-08, juin 2013), p. 4.

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Glen Budgell et Andrea Buttler, *Qualitative Analysis of the 2012 CF Retention Survey: Factors that Influence Stay Decision*, (DGMPRA CR 2013-006, June 2013), p.5-10.

²⁸ *Ibid.*, p.5.

et bénéfiques) sont implicites alors que le lien n'est pas aussi évident pour la sécurité d'emploi et les obligations familiales. L'une des raisons citée est que la stabilité d'emploi apporte la sécurité financière dans un monde où la situation économique est incertaine²⁹. Au niveau des obligations familiales, il s'agit de pouvoir être en mesure de subvenir aux besoins des membres de la famille ou encore de remplir certaines obligations comme payer les études d'un enfant³⁰.

Conséquemment la majorité de ces facteurs possèdent une consonance financière. L'ensemble des sept facteurs représentent 62.5% de toutes les raisons citées incitant le personnel à demeurer dans les FAC et celles ayant un aspect financier, représentent 65% de ces 7 facteurs. Ceci démontre clairement l'importance de l'aspect financier par rapport à la décision de quitter ou de demeurer dans les FAC. Augmenter la teneur des aspects financiers par l'utilisation de bonus à la rétention, augmenterait le coût d'opportunité et la barrière à la sortie ce qui favoriserait la rétention.

Par ailleurs, au cours du même sondage, le personnel a eu l'opportunité de proposer des changements pouvant les persuader à demeurer au sein des FAC. Sept facteurs représentant 61.3% de l'ensemble des suggestions obtenues ont été retenus et encore une fois, la proportion des facteurs démontrant une corrélation financière était de 65%³¹. Les trois principaux facteurs étant: les affectations (15.9%), une augmentation salariale (13%) et l'avancement professionnel (11.1%). L'aspect négatif concernant la carrière du partenaire et par conséquent l'effet sur le revenu total familial est l'une des raisons citées concernant les affectations³². L'avancement

²⁹ *Ibid.*, p. 7.

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*, p. 12.

³² *Ibid.*, p. 13.

professionnel est relié aux promotions et les promotions sont reliées à une augmentation du taux de solde et par conséquent, cet aspect révèle une forte consonance financière³³.

Selon les résultats du sondage portant sur la rétention, les facteurs incitants le personnel à demeurer au sein des FAC sont principalement d'ordre financier et les changements à apporter aux FAC qui pourraient les persuader de continuer leur service sont aussi principalement d'ordre financier. L'utilisation d'incitatifs financiers pourrait donc contribuer à favoriser la rétention.

Insatisfactions incitant à quitter les FAC

Les militaires libérant des FAC se voient offrir la possibilité de répondre à un questionnaire leur permettant de partager les principales raisons qui les poussent à libérer. Ces données sont analysées afin de déterminer l'efficacité de la stratégie de rétention des FAC³⁴. Ce sondage permet aussi de déterminer les principales insatisfactions ayant pesé dans leur décision de quitter les forces. De nouveau, certaines de ces insatisfactions peuvent être associées à des intérêts financiers alors que d'autres sont inhérents à la nature du modèle d'emploi militaire. Bien que des initiatives soient présentement en cours (The Journey) afin de tenter d'améliorer ces facteurs par l'entremise d'un changement de paradigme des FAC, ces changements ne peuvent s'effectuer à court terme et ne peuvent avoir un effet qu'à très long terme. Les principales insatisfactions sont³⁵ :

- La nature du travail : mécontentement face à la nature de leur travail et de la reconnaissance. La valorisation du personnel et la bonification des tâches peuvent être

³³ *Ibid.*

³⁴ Kathy Michaud, Irina Goldenberg, *The Canadian Forces Exit Survey : Descriptive Analyses of 2008 to 2011 Data*, (DGMPPRA TM 2012-26, December 2012), p 1-3.

³⁵ *Ibid.*, p.vii.

modifiées mais cependant, ces changements ne s'effectueront pas à court terme. Par contre, des incitatifs financiers à la rétention peuvent être mis en place à court terme permettant de démontrer l'importance que les FAC accordent à l'exécution de ces tâches. Présentement, les FAC préfèrent octroyer des primes au recrutement applicables à du personnel n'ayant pas fait leurs preuves plutôt que de reconnaître la valeur et l'importance de nos membres actuels³⁶.

- Conciliation vie professionnelle / vie familiale : les demandes opérationnelles, la formation, l'entraînement et les diverses tâches nuisent grandement à la préservation des relations interpersonnelles³⁷. Encore une fois, ce facteur est inhérent à la profession des armes et ne peut être changé à court terme. Dans bien des cas, le temps passé en restriction imposée et donc loin de la famille est lié à des considérations face à l'emploi du conjoint et donc démontre un aspect financier. L'utilisation d'incitatifs financiers pourrait toutefois permettre une meilleure qualité de vie lorsque les familles sont réunies.
- Répercussion des affectations : 22% des répondants ont indiqué que l'impact des affectations sur l'emploi de leur conjoint était un facteur déterminant sur leur décision de quitter les FAC³⁸. Tel que discuté précédemment, ce facteur a un impact direct sur le revenu familial disponible et pourrait être amoindri par l'utilisation de primes à la rétention. Les affectations constituent pour le moment une exigence impérative du service militaire et cette exigence ne peut être modifiée à court terme.

³⁶ Ministère de la défense nationale, *Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, Chapitre 205*, (Ottawa: 2017), article 205.525.

³⁷ Kathy Michaud, Irina Goldenberg, *The Canadian Forces Exit Survey : Descriptive Analyses of 2008 to 2011 Data*, (DGMPRA TM 2012-26, December 2012), p vii.

³⁸ *Ibid.*, p. 14.

- Attachement à la collectivité : cette insatisfaction est liée aux affectations et à la conciliation travail/vie personnelle et qui encore une fois découle de l'exigence militaire fondamentale que représentent les affectations³⁹.
- La gestion et la progression de carrière : plus du quart de personnel quittant les forces ont indiqué que cet aspect créait une grande insatisfaction qui influençait leur décision⁴⁰. En effet, les décisions concernant les promotions, l'équité du processus d'évaluation du rendement (fortement lié aux promotions), l'équité du processus de mérite (encore une fois lié aux promotions) et la progression en grade constituent une grande source d'insatisfaction⁴¹. La solde militaire est fonction du grade et de l'expérience (échelon de solde) conséquemment le lien entre promotion et le caractère financier est indéniable. D'un autre côté, les échelons de solde ne sont pas infinis et la grande majorité des rangs atteint leur solde maximale après 5 années⁴². L'utilisation d'incitatifs financiers pourrait parer à ce plafonnement, favoriser la rétention et diminuer le mécontentement face aux promotions étant donné que la solde continuerait d'augmenter lorsque l'échelon maximal serait atteint.

Le bassin de rétention représente environ 35% du nombre total des libérations et environ 70% de ce bassin disposent de plus de 10 année de service avant d'atteindre 35 années de service. Outre l'éducation, les facteurs démographiques ne semblent pas avoir un impact significatif sur les intentions de libération. Cependant, la santé économique peut jouer un rôle en ce qu'elle favorise l'obtention d'emploi pour des conditions financières similaires sans toutefois

³⁹ *Ibid.*, p. 7.

⁴⁰ *Ibid.*, p. 12.

⁴¹ *Ibid.*

⁴² Ministère de la défense nationale, *Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, Chapitre 204*, (Ottawa: 2017), article 204.015.

comporter les principaux facteurs d'insatisfaction liés au service militaire. La majorité des facteurs influençant le personnel à demeurer au sein des FAC comporte une forte consonance financière et augmenter cet aspect pourrait accroître le coût d'opportunité occasionné par la libération et créer une barrière à la sortie plus élevée. Les insatisfactions poussant le personnel à quitter l'organisation sont inhérentes aux exigences du service militaire et nécessiteraient un changement drastique de paradigme afin de pouvoir les atténuer et par conséquent ne permet pas de favoriser la rétention à court terme. Certaines de ces insatisfactions pourraient aussi être contrebalancées par l'utilisation d'incitatifs financiers à la rétention. Cependant, leur utilisation semble ne pas cadrer avec la politique de rétention des FAC.

PARTIE 2 – UNE POLITIQUE DE RÉTENTION INCOMPLÈTE

Cette section portera sur la stratégie de rétention adoptée par les FAC et tentera de démontrer que cette stratégie a favorisé la valorisation des facteurs intrinsèques et l'élimination d'insatisfactions afin de promouvoir la rétention. Les faits démontreront que cette approche n'a pas livré les résultats escomptés et que cette stratégie serait améliorée par l'addition d'incitatifs financiers à la rétention. Les facteurs de motivation intrinsèque et extrinsèque ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent produire un effet de synergie⁴³. Tout d'abord, les fondements de la stratégie de rétention seront présentés et il sera démontré que cette approche n'est pas suffisante pour favoriser la rétention à court terme. Par la suite il sera discuté que la solde quoiqu'étant un facteur extrinsèque contribue grandement à la motivation du personnel et par conséquent, des dispositions permettant l'octroi d'incitatifs financiers devraient être intégrées à

⁴³ Chowdhury Mamun et Md. Hasan, « Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view », *Problems and Perspectives in Management* 15, n° 1 (avril 2017), p 66-69.

la stratégie de rétention des FAC. Pour finir, il sera démontré que les incitatifs financiers ont eu des effets positifs au niveau de la rétention au sein des pays qui les utilisent.

La stratégie de rétention des FAC

Au cours des années 1990, le focus des FAC était orienté vers la réduction de l'effectif. En effet l'effectif des FAC a été réduit de 84 500 à 60 000 membres de 1989 à 1999 et par conséquent, l'attention n'était pas portée vers la rétention⁴⁴. En 1998 le Comité permanent de la Défense nationale et des Anciens combattant (CPDNAC) déposa un rapport faisant état des mauvaises conditions de vie des membres des FAC et de leur famille et mis de l'avant 89 recommandations visant à améliorer la condition militaire⁴⁵. Un projet (Projet sur la Qualité de vie) a été mis sur pied et est vite devenu une solution pour améliorer la rétention dans les FAC et se concentrait autour de cinq thèmes : la rémunération et avantages sociaux, le logement, les soins pour les membres blessés et malades, la soutien à la famille et la transition (incluant l'équilibre travail/vie personnel, affectations, etc)⁴⁶. Les facteurs extrinsèques concernant la rémunération et les avantages sociaux (constituant près de 25% des recommandations du CPDNAC) ont été résolus rapidement (1999 à 2001)⁴⁷. Les autres facteurs nécessitant beaucoup plus de temps pour leur mise en œuvre ont aidé à façonner la présente stratégie de rétention des FAC. En effet, un rapport du BVG effectué en 2002 au sujet de la rétention dans les FAC stipule

⁴⁴ Chief Review Services, Director General Audit, *Audit of Forces Reduction Program* (QGDN Ottawa : dossier 7055-29 (DGA), Janvier 1997), p. 4-7.

⁴⁵ Chambre des communes, *Pour aller de l'avant, Plan stratégique pour l'amélioration de la qualité de la vie dans les Forces canadiennes - Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants 1998* (Ottawa : 1998)

⁴⁶ Chief Review Services, *Review of Quality of Live Project Management* (QGDN Ottawa : dossier 1258-129 (CRS), mars 2004), p.

⁴⁷ Canada. Ministère de la Défense nationale et Anciens combattants Canada . *The Minister of National Defence and The Minister of Veterans Affairs Canada 2002 Annual Report to the Standing Committee on National Defence and Veterans Affairs on quality of live in the Canadian Forces* (Ottawa, 2002), annexe B, p. 1-8.

que plusieurs projets visant à améliorer la qualité de vie et la rétention à long terme nécessiteront beaucoup de temps avant de pouvoir porter fruit⁴⁸. L'une des initiatives était de repousser l'ARO de 55 à 60 ans et tel que présenté dans la section précédente le personnel libérant en raison de l'ARO 60 ne représente environ que 0.5% du nombre total de libérations⁴⁹. Ceci démontre un manque d'incitatif encourageant les membres à servir plus longtemps, ce qui pourrait être favorisé par l'utilisation d'incitatifs financiers.

Or, la stratégie de rétention des FAC se fonde principalement sur l'amélioration des facteurs intrinsèques comme source de motivation principale afin de diminuer l'attrition. La Stratégie des ressources humaines militaires 2020 publiée en 2002 mit l'accent sur l'équilibre entre les besoins personnels et ceux de l'organisation, l'engagement du personnel envers l'organisation et sa mission, des conditions de carrière plus flexibles et par une plus grande mobilité entre les composantes des FAC⁵⁰. Le modèle de rétention des FAC est centré sur l'instauration d'une organisation supportant ses membres, offrant une grande satisfaction au niveau des emplois, un meilleur équilibre au niveau de la vie personnel et du travail et une plus grande satisfaction face à la carrière⁵¹. La présente stratégie de rétention suit ce modèle et met l'accent sur des mesures relationnelles et l'élimination des insatisfactions poussant les militaires et leur famille à quitter les FAC plutôt que sur des mesures transactionnelles comme les incitatifs

⁴⁸ Bureau du vérificateur général du Canada, *2002 April Report of the Auditor General of Canada: Chapter 5 – National Defense - Recruitment and Retention of Military Personnel* (Ottawa: 2002), sections 5.59-5.71.

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ Ministère de la Défense nationale, *Military HR Strategy 2020, Facing the People Challenges of the Future* (Ottawa, 2002), p. 15-19

⁵¹ Nancy Otis et Michelle Straver, *Review of Attrition and Retention Research for the Canadian Forces*, (DRDC CORA TM 2008-030, Octobre 2008), p. 15-17.

financiers⁵². Il est clairement articulé au sein des directives du CEMD à ses commandants que les aspects relationnels constituent la base de la stratégie de rétention⁵³.

Cependant, depuis 2002 beaucoup d'efforts ont été exercés afin d'instaurer une culture de rétention basée sur les facteurs intrinsèques au détriment et même à l'exclusion de certains facteurs extrinsèques comme les incitatifs financiers. Ces efforts n'ont malheureusement pas atteint leurs objectifs et les FAC font présentement face à d'énormes défis concernant l'attrition (4241 postes vacants)⁵⁴. Déjà en 2006, le BVG rapportait que la stratégie de rétention des FAC était inadéquate et que les résultats escomptés ne s'étaient pas matérialisés⁵⁵. De plus en 2016. Le BVG a identifié que même si les causes d'attrition étaient connues, les FAC n'avaient pas appliqué les principes mis de l'avant au sein de sa politique de rétention de 2009⁵⁶. Certaines des 40 lignes d'opération ont été implémentées mais la vaste majorité de ces projets n'ont pas évolué. De plus le rapport stipule qu'une nouvelle stratégie serait développée en 2018 en se basant sur la stratégie de 2009⁵⁷.

Il est donc évident que les tentatives infructueuses des FAC de réduire l'attrition et favoriser la rétention en se basant uniquement sur des facteurs relationnels et intrinsèques n'ont pas livré les résultats attendus et ce, au cours des 18 dernières années. Le plan d'action des FAC en réponse aux observations du BVG de 2016 mentionne que l'accent sera mis sur le concept de force totale et sur le maintien en poste des femmes et ne fait pas mention d'utilisation d'incitatifs

⁵² Kathy Michaud, Irina Goldenberg, *The Canadian Forces Exit Survey : Descriptive Analyses of 2008 to 2011 Data*, (DGMPPRA TM 2012-26, December 2012), p. 24.

⁵³ Forces armées canadiennes, *Directives du chef d'état-major de la défense aux commandants et à leurs équipes de leadership* (Ottawa : 17 novembre 2017), p. 10-46.

⁵⁴ DPGR 5, *Annexe A du Rapport de production, attrition, recrutement, rétention et d'analyse* (DPGR : dossier 5555-1 (DPGR 5), février 2018).

⁵⁵ Bureau du vérificateur général du Canada, *2006 May Status Report of the Auditor General of Canada: Chapter 2—National Defence—Military Recruiting and Retention* (Ottawa: 2006), sections 2.5-2.72.

⁵⁶ Bureau du vérificateur général du Canada, *2016 Fall Reports of the Auditor General of Canada : Report 5 – Canadian Armed Forces Recruitment and Retention- National Defense* (Ottawa: 2016), section 5.102-5.115.

⁵⁷ *Ibid.*

financiers⁵⁸. Et ce, même si la stratégie de rétention n'a pas porté fruit et alors que l'utilisation d'incitatifs financiers avait été rapporté comme pratique courante permettant d'aider la rétention militaire au sein du rapport du BVG de 2002⁵⁹. Il semble donc que des forces institutionnelles s'opposent à l'utilisation d'incitatifs financiers alors que des recherches démontrent que les meilleures stratégies de rétention contiennent aussi des bonus à la rétention⁶⁰. De plus et tel que mentionné, la majorité des insatisfactions et inconvénients résultent de la nature même du service militaire, et ces dernières ne pourront être éliminées. Par contre, leurs effets négatifs pourraient être atténués par des compensations financières.

Les incitatifs financiers, la pièce manquante au casse-tête

Plusieurs écoles de pensée considèrent les raisons intrinsèques comme étant la plus grande source de motivation et que les compensations financières bien qu'importantes ont un moindre effet sur la satisfaction que les personnes ressentent face à leur emploi⁶¹. Il s'agit bien entendu d'une généralisation car bien que considéré comme un motivateur extrinsèque ou encore comme un facteur d'hygiène selon la théorie de Herzberg, la valeur intrinsèque de l'argent varie d'une personne à l'autre⁶². La perspective individuelle face à l'argent est donc très importante et la satisfaction d'une personne envers la majorité des aspects relatifs à sa vie est positivement

⁵⁸ Ministère de la défense nationale, *Plan d'action détaillé pour donner suite aux recommandations du rapport du BVG* (Ottawa : avril 2017), p. 15

⁵⁹ Bureau du vérificateur général du Canada, *2002 April Report of the Auditor General of Canada: Chapter 5 – National Defense - Recruitment and Retention of Military Personnel* (Ottawa: 2002), supplément 5.2

⁶⁰ Chowdhury Mamun et Md. Hasan, « Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view », *Problems and Perspectives in Management* 15, n° 1 (avril 2017), p. 66-69.

⁶¹ Zhigand Wang, *Recruiting and Retaining Military Personnel : An Exploration of Cash Reward Programs and their Effectiveness* (DGMPRA TM 2010-09, avril 2010), p. 26-31.

⁶² *Ibid.*

reliée à ses avoirs financiers⁶³. L'on peut donc conclure, que les aspects financiers jouent un rôle important en ce qui concerne la décision de quitter ou de demeurer au sein des FAC et de ne pas en tenir compte dans l'élaboration d'une politique de rétention constitue une erreur importante.

Les tenants de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow argumentent que la valeur de l'argent diminue à mesure que nos besoins primaires sont comblés⁶⁴. Or, il appert qu'au sein des cultures occidentales, l'argent peut acheter le bonheur et que les besoins secondaires nécessitent une plus grande liberté et sécurité financière⁶⁵. En effet, les moyens financiers permettent d'atteindre des besoins aux niveaux hiérarchiques supérieurs puisque l'argent est souvent associé à ce que les humains recherchent le plus : la reconnaissance et la réussite, la liberté et le contrôle, le statut social et le respect ainsi que la puissance⁶⁶. D'un autre côté, est-ce que la majorité des militaires ont atteint un niveau de vie assez élevé pour que des incitatifs financiers n'aient plus d'impact? À en croire l'augmentation du nombre de libération pour rejoindre l'industrie pétrolière à la BFC Coldlake (augmentation de 50% à 100% des libérations pour la période de 2012 à 2014) la réponse est que ce niveau n'est pas encore atteint⁶⁷. Selon ces données, les militaires quittent les FAC pour obtenir un salaire beaucoup plus élevé mais avec des conditions beaucoup plus difficiles et moins gratifiantes. Il est donc impératif que des incitatifs financiers soient inclus au sein de la politique de rétention des FAC mais seront-ils efficaces?

⁶³ Mitchell, Terence et Amy E. Mickel. «The meaning of money : An Individual-Difference Perspective», extrait de *The academy of mangement review*, vol 24 n° 3 (juillet 1999), p. 568-569.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 571.

⁶⁵ Ryan T. Howell, Mark Kurai et Leona Tam, «Money Buys Financial Security and Psychological Need Satisfaction: Testing Need Theory in Affluence», extrait de *Social Indicators Research* 110, no. 1 (janvier 2013), p. 18-20.

⁶⁶ Mitchell, Terence et Amy E. Mickel. «The meaning of money : An Individual-Difference Perspective», extrait de *The academy of mangement review*, vol 24 n° 3 (juillet 1999), p. 569.

⁶⁷ Cmdt 3 EMA et CO 1 AMS, *Presentation for the Fighter Capability Advisory Group* (23 novembre 2017), diapositive 35.

Les incitatifs financiers fonctionnent chez nos alliés

Le recours à des incitatifs financiers afin de promouvoir la rétention peut impliquer des coûts exorbitants et ce, peut-être même au détriment d'autres initiatives ou priorités de l'organisation. En effet, pour la période de 2003 à 2008, le budget alloué par les forces armées américaines aux primes de rétention sélective a passé de 625 millions à 1.4 milliard de dollars (USD)⁶⁸. Il y a donc lieu de se questionner sur l'efficacité d'un tel programme afin d'user adéquatement des finances publiques. Or, il s'agit de l'un des principaux arguments contre l'utilisation de tels incitatifs⁶⁹. Lorsqu'il s'agit de calculer l'efficacité de ces primes, il est impossible d'en déterminer exactement l'impact ou de différencier ceux pour qui la prime était essentielle à la continuité de leur service, de ceux qui auraient continué de servir sans cette prime⁷⁰. D'un autre côté, le même raisonnement s'applique aux primes au recrutement et cela n'empêche pas le groupe de recrutement de les utiliser⁷¹. Cet argument concerne spécifiquement l'efficacité financière et non pas son efficacité en ce qui concerne la réduction à court terme de l'attrition. C'est en effet en cette réduction de l'attrition que réside sa réelle efficacité. Plusieurs pays en font l'utilisation dont les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande⁷².

Effectivement, plusieurs pays ont mis en place de tels programmes et considèrent que ceux-ci sont indispensables au recrutement et constituent une composante essentielle de leur

⁶⁸ Asch et coll., *Cash Incentives and Military Enlistment, Attrition, and Reenlistment* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2010), p. xiii.

⁶⁹ Zhigand Wang, *Recruiting and Retaining Military Personnel : An Exploration of Cash Reward Programs and their Effectiveness* (DGMPRA TM 2010-09, avril 2010), p. 47.

⁷⁰ Phillip Holgin, et coll., «Military Retention Bonuses: Fact and Fiction», extrait de *Australian Defence Force Journal*, n° 186 (2011), p. 39.

⁷¹ Ministère de la défense nationale, *Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, Chapitre 20*, (Ottawa: 2017), article 205.525.

⁷² Zhigand Wang, *Recruiting and Retaining Military Personnel : An Exploration of Cash Reward Programs and their Effectiveness* (DGMPRA TM 2010-09, avril 2010), p. 46-47.

stratégie visant le maintien de l'effectif⁷³. Le Ministère de la Défense britannique a clairement indiqué au sein d'une note de service au parlement que les incitatifs financiers étaient une composante efficace et nécessaire favorisant la rétention à court terme :

Financial Retention Incentives are viewed as a targeted measure of last resort to ensure operational capability in a critical manning area is maintained. They are highly effective, quickly stemming outflow by guaranteeing service from personnel, allowing the Department a period of time to address the underlying causes of a manning shortfall. Before a Financial Retention Incentive can be considered, a thorough manning review is conducted which ensures that a Financial Retention Incentive is always part of a wider package of financial and non-financial measures⁷⁴.

Le Ministère de la défense australienne a quant à lui conduit une étude sur le recrutement et la rétention et conclue que leurs programmes d'incitatifs financiers à la rétention a un impact substantiel et positif permettant de réduire le taux d'attrition volontaire. Bien que l'appréciation subjective concernant l'utilisation de ces primes semble être unanime et positive qu'en est-elle en termes d'impact direct sur le niveau d'effectif⁷⁵.

Tel que discuté, il est difficile d'évaluer exactement les résultats découlant directement de l'octroi de ces primes puisqu'il nous faudrait comparer la différence entre les niveaux d'attrition avec et sans l'utilisation de ces primes. Or des modèles d'analyse statistique ont été

⁷³ *Ibid.*, p. 46.

⁷⁴ Ministère de la Défense (Royaume-Uni), *Memorandum from the Ministry of Defense to the House of Commons Defense Committee*. Londres: 2008, para. 68-71, consulté le 24 avril 2018. <https://publications.parliament.uk/pa/cm200708/cmselect/cmdfence/memo/recruit/ucm0402.htm>.

⁷⁵ Ministère de la Défense (Australie). *Review of the Australian Defense Force Retention and Recruitment (R2) Program* (Australie, août 2010), p. 34-35

développés afin d'en estimer l'efficacité⁷⁶. L'utilisation de ce modèle a permis d'estimer qu'au cours de la période s'échelonnant de 2004 à 2008, l'utilisation de ces bonus a permis de favoriser la rétention par un facteur de 7% au sein de l'Armée américaine⁷⁷. L'effet combiné des incitatifs au recrutement et des primes à la rétention aurait permis de diminuer l'attrition de 20% au cours de cette même période⁷⁸. Ceci démontre clairement que les incitatifs financiers ont un impact direct sur la rétention.

D'autre part, l'expérience australienne est beaucoup plus significative puisqu'ayant récemment instauré l'utilisation de nouvelles primes pour diminuer l'attrition au sein de métiers critiques, la Force de défense australienne et a été en mesure de comparer les taux d'attrition avant et suivant la mise en place de ces primes⁷⁹. La réduction du taux d'attrition était de l'ordre de 7 à 13% en fonction de la période et des métiers (pour les primes offertes en mars 2007-13.2%, mai 2008-6.7%, novembre 2008-9.4%)⁸⁰. Il est encore une fois évident que les incitatifs financiers jouent un rôle non-négligeable favorisant la rétention à court terme.

Les FAC ont utilisé les incitatifs financiers une seule fois au cours de son histoire afin de favoriser la rétention des pilotes⁸¹. Le programme «Pilot Terminable Allowance» fut mis en place entre 1998 et 2003 et offrait des primes variant de 50 000\$ à 75 000\$ en contrepartie d'une période de libération restreinte d'une durée cinq ans⁸². Des 883 participants éligibles, seulement 44% acceptèrent l'incitatif. Le taux d'attrition diminua de 7.5% à 3.9% (3.6% représentant

⁷⁶ Asch et coll., *Cash Incentives and Military Enlistment, Attrition, and Reenlistment* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2010), p. 64-76.

⁷⁷ *Ibid.*, p.70.71.

⁷⁸ Rand Corporation. «U.S. Military's Increased Use of Bonuses Has Improved Recruitment and Retention», 14 juin 2010, consulté le 31 janvier 2018.

⁷⁹ Ministère de la Défense (Australie). *Review of the Australian Defense Force Retention and Recruitment (R2) Program* (Australie, août 2010), p. 19-22.

⁸⁰ *Ibid.*, p 20.

⁸¹ Zhigand Wang, *Recruiting and Retaining Military Personnel : An Exploration of Cash Reward Programs and their Effectiveness* (DGMPPRA TM 2010-09, avril 2010), p. 35.

⁸² Nancy Otis et Michelle Straver, *Review of Attrition and Retention Research for the Canadian Forces*, (DRDC CORA TM 2008-030, Octobre 2008), p. 26.

environ 33 pilotes)⁸³. L'expérience canadienne fut bénéfique et positive et ne coûta que 10.2 millions de dollars ce qui représente un faible coût pour conserver 33 pilotes par années⁸⁴.

Les chiffres le démontrent, les incitatifs financiers contribuent grandement à faire diminuer les taux d'attrition. En estimant, basé sur les résultats obtenu en Australie et aux États-Unis, que le taux d'attrition serait réduit d'environ 9% (moyenne australien et américaine), l'application de tels incitatifs pourrait permettre de réduire le nombre de libération d'environ 160 personnes annuellement. Bien sûr, le programme pourrait aussi être utilisé uniquement pour stimuler les métiers jugés comme étant en situation critique (10% sous le niveau de dotation préférentiel), le temps que les FAC puissent régler les causes sous-jacentes.

La stratégie de rétention des FAC est basée sur les aspects relationnels et la promotion des motivateurs intrinsèques. Bien qu'à plusieurs reprises le BVG du Canada ait mentionné que cette stratégie était inefficace, les FAC ont gardé le cap. Bien entendu, cette orientation doit continuer de former le fer de lance de la stratégie de rétention car elle permet de conserver le personnel à plus long terme. Cependant, la stratégie manque une composante pouvant favoriser la rétention à court terme qui permettrait aux FAC de maintenir leur efficacité opérationnelle tout en corrigeant les facteurs sous-jacents ayant mené à la pénurie de main-d'œuvre. Il a été démontré que l'aspect financier constitue un très bon motivateur pour maintenir le personnel en poste à court terme. De plus, les pays faisant usage d'incitatifs financiers à la rétention sont en mesure de diminuer significativement leur niveau d'attrition. La combinaison d'aspects relationnels, de facteurs intrinsèques et extrinsèques peut produire une synergie et ces composantes devraient tous être présentes au sein de la stratégie de rétention des FAC.

⁸³ *Ibid.*, p. 36.

⁸⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor, *Examen des dépenses dans le secteur public fédéral - Volume Deux - Instantané de la rémunération et perspective historique, 1990 à 2003* (Ottawa: novembre 2006), consulté le 24 avril 2018, <https://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2007/er-ed/vol2/vol210-eng.asp>.

CONCLUSION

Les FAC font présentement face à plusieurs défis au niveau du recrutement et de la rétention du personnel. La meilleure façon de réduire la pression sur le recrutement est bien sûr de réduire les besoins de recrutement par une rétention accrue. Il a été établi qu'au cours des trois dernières années, le bassin de rétention a été réduit en raison de l'augmentation des libérations médicales pour se stabiliser aux alentours de 1800 membres. Plus de 70% de ce bassin ont la possibilité d'offrir plus de 10 ans de service aux FAC et seulement environ 5% servent jusqu'à 35 années de service et 0.5% atteignent l'ARO 60.

Outre la situation économique et par conséquent la possibilité de se trouver en emploi équivalent sans les inconvénients du service militaire, il n'existe pas de différence majeure au niveau démographique influençant la décision de quitter les FAC et par conséquent une stratégie de rétention uniforme et complète pourrait être applicable à l'ensemble des FAC. La majorité des facteurs influençant le personnel à continuer leur service est d'ordre financier et aux nombres des changements pouvant être mis en place pour les inciter à servir plus longtemps, l'augmentation de solde se range au premier rang. Les facteurs poussant le personnel à libérer sont principalement relié à la nature même de l'environnement militaire comme les affectations et le temps passé loin des proches tandis que d'autres comme les promotions et la gestion de carrière possèdent une forte connotation financière.

La stratégie de rétention des FAC est incomplète et inefficace, elle se concentre majoritairement sur les aspects relationnels et intrinsèques pour favoriser la rétention et depuis le début des années 2000, a été incapable de modifier la nature et les exigences inhérentes du service militaire afin de favoriser la rétention. Ces changements s'effectuent à très long terme et depuis les 18 dernières années, elle n'a pas été en mesure de stabiliser l'effectif à des niveaux

raisonnablement près du niveau de dotation préférentiel et les FAC accusent présentement un déficit de 4241 positions. D'un autre côté, il a été démontré que la solde et la situation financière constituent des motivateurs extrêmement puissants. Certains considèrent l'aspect monétaire comme le plus puissant motivateur car il permet l'atteinte de besoins hiérarchiques supérieurs. Puisque la majorité des facteurs incitant le personnel à continuer leur service est majoritairement d'ordre financier, l'utilisation d'incitatifs financiers semblent être appropriée pour favoriser la rétention. Les meilleures pratiques de l'industrie suggèrent l'utilisation de primes en suppléments des aspects relationnels et intrinsèques lors de la formulation d'une stratégie de rétention.

Il a été démontré que l'utilisation de primes financières a été bénéfique auprès de nos alliés et aussi lors de l'unique expérience canadienne de ces primes. Leurs utilisations pourraient permettre de réduire l'attrition à court terme d'environ 160 membres par année et contribuer significativement à l'atteinte des objectifs de recrutement et d'augmentation de l'effectif de la F rég. Cette composante pourrait être appliquée à tous le personnel ou encore uniquement aux métiers faisant face à un niveau de pénurie critique. Un volet de la stratégie de rétention des FAC devrait donc inclure des incitatifs financiers afin de favoriser la rétention à court terme alors que les aspects relationnels et intrinsèques continuent d'influencer sur la rétention à long terme.

BIBLIOGRAPHIE

- Asch B., P. Heaton, J. Hosek, P. Martorell, C. Simon, J. Warner. *Cash Incentives and Military Enlistment, Attrition, and Reenlistment*, Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2010.
- Ash B., J. Hosek et C. Martin. *A Look at Cash Compensation for Active-Duty Military Personnel*. Santa Monica, CA: Rand Corporation, 2002.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Le Canada présente Sa Nouvelle Politique De Défense*, consulté le 14 avril 2018, Communiqué de presse 7 juin 2017.
https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2017/06/le_canada_presentesanouvellepolitiquededefense.html
- Canada. Bureau du vérificateur général du Canada. *2002 April Report of the Auditor General of Canada: Chapter 5 – National Defense - Recruitment and Retention of Military Personnel*. Ottawa: 2002. http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_200204_05_e_12378.html#ch5hd4b
- Canada. Bureau du vérificateur général du Canada. *2006 May Status Report of the Auditor General of Canada: Chapter 2—National Defence—Military Recruiting and Retention*. Ottawa: 2006
- Canada. Bureau du vérificateur général du Canada. *2016 Fall Reports of the Auditor General of Canada : Report 5 – Canadian Armed Forces Recruitment and Retention- National Defense*. Ottawa: 2016.
- Canada. Chambre des communes. *Pour aller de l'avant, Plan stratégique pour l'amélioration de la qualité de la vie dans les Forces canadiennes - Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants* 1998, Ottawa: 1998.
- Canada. Forces armées canadiennes. *Directives du chef d'état-major de la défense aux commandants et à leurs équipes de leadership*. Ottawa : 17 novembre 2017.
- Canada. Ministère de la défense nationale. *Plan d'action détaillé pour donner suite aux recommandations du rapport du BVG*. Ottawa : avril 2017.
- Canada. Ministère de la défense nationale. *Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, Chapitre 205*. Ottawa: 2017.
- Canada. Ministère de la défense nationale. *Ordonnances et règlements royaux applicables of Forces canadiennes, Chapitre 15*, Ottawa: 1999.
- Canada. Ministère de la défense nationale. *DOAD 5023-1, Critères minimaux d'efficacité opérationnelle liés à l'universalité du service*, Ottawa: 2006.
- Canada. Ministère de la défense nationale. *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*. Ottawa: 2017.

- Canada. Ministère de la Défense nationale et Anciens combattants Canada . *The Minister of National Defence and The Minister of Veterans Affairs Canada 2002 Annual Report to the Standing Committee on National Defence and Veterans Affairs on quality of live in the Canadian Forces*. Ottawa, 2002.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Military HR Strategy 2020, Facing the People Challenges of the Future*. Ottawa, 2002.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Examen des dépenses dans le secteur public fédéral - Volume Deux - Instantané de la rémunération et perspective historique, 1990 à 2003*. Ottawa: novembre 2006, consulté le 24 avril 2018. <https://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2007/er-ed/vol2/vol210-eng.asp>.
- Canada. Ombudsman Défense nationales et forces armées canadiennes. *Sur le front intérieur, Évaluation du bien-être des familles des militaires canadiens en ce nouveau millénaire*. Ottawa : 2013.
- Popov, Mark. «Une combinaison de facteurs: le maintien de l'effectif des Forces canadiennes et de la force de l'avenir», extrait de *Les communications de Curtis, Études aérospatiales canadiennes et interarmées, Mémoires de choix du programme de Maîtrise en études de la défense 2010/2011, vol. 2*. Trenton : Section de la production du Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 2017, p.153-246.
- Rand Corporation. «U.S. Military's Increased Use of Bonuses Has Improved Recruitment and Retention», 14 juin 2010, consulté le 31 janvier 2018. <https://www.rand.org/news/press/2010/06/14.html>
- DPGR. *Sommaire du Plan de sélection de la Force Régulière*. 30 novembre 2017.
- DPGR 5. *Annexe A du Rapport de production, attrition, recrutement, rétention et d'analyse*. DPGR : dossier 5555-1 (DPGR 5), février 2018.
- DHRIM. *Extrait de donnée du SGRH Ticket #13731, List of Reg Force Releases*, 28 mars 2018.
- Mamun, Chowdhury et Md. Hasan. « Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view», extrait de *Problems and Perspectives in Management* 15, n° 1 (avril 2017), p. 63-71.
- Sokri, Abderrahmane. *A Socio-economic Analysis of Military Attrition : The Case of Non-Commissioned Members of the CAF*. DRDC CORA TM 2013-08, juin 2013.
- Otis, Nancy et Michelle Straver. *Review of Attrition and Retention Research from the Canadian Forces*. DRDC CORA TM 2008-030, Octobre 2008.
- Budgell, Glen et Andrea Buttler. *Qualitative Analysis of the 2012 CF Retention Survey: Factors that Influence Stay Decision*. DGMPPRA CR 2013-006, June 2013.

- Wang, Zhigand. *Recruiting and Retaining Military Personnel : An Exploration of Cash Reward Programs and their Effectiveness*. DGMPRA TM 2010-09, avril 2010.
- Michaud, Kathy, Irina Goldenberg. *The Canadian Forces Exit Survey : Descriptive Analyses of 2008 to 2011 Data*. DGMPRA TM 2012-26, December 2012.
- DRDC. *Scientific Letter – Medical Releases : Age and years of service of Regular Force members who medically release in FY 14/15*. DRDC-RDDC-2015-L309, September 2015.
- Chief Review Services, Director General Audit. *Audit of Forces Réduction Program*, QGDN Ottawa : dossier 7055-29 (DGA), Janvier 1997.
- Chief Review Services. *Review of Quality of Live Project Management*, QGDN Ottawa : dossier 1258-129 (CRS), mars 2004.
- Mitchell, Terence et Amy E. Mickel. «The meaning of money : An Individual-Difference Perspective», extrait de *The academy of mangement review*, vol 24 n° 3 (juillet 1999), p. 568-578.
- Howell, Ryan T., Mark Kurai et Leona Tam. «Money Buys Financial Security and Psychological Need Satisfaction: Testing Need Theory in Affluence», extrait de *Social Indicators Research* 110, n° 1 (janvier 2013), p. 17-29.
- Cmdt 3 EMA et CO 1 AMS. *Presentation for the Fighter Capability Advisory Group*. 23 novembre 2017.
- Holgin, Phillip, A. Sturrock, P. Brezzo et D. Goble. «Military Retention Bonuses: Fact and Fiction», extrait de *Australian Defence Force Journal*, n° 186 (2011), p. 38-50.
- Royaume-Uni. Ministère de la Défense. *Memorandum from the Ministry of Defense to the House of Commons Defense Committee*. Londres:2008, consulté le 24 avril 2018. <https://publications.parliament.uk/pa/cm200708/cmselect/cmdfence/memo/recruit/ucm0402.htm>
- Australie. Ministère de la Défense. *Review of the Australian Defense Force Retention and Recruitment (R2) Program*, Australie, août 2010.