

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DES FEMMES DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

Maj Richard Bernatchez

JCSP 44

SERVICE PAPER

Disclaimer

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

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2018.

PCEMI 44

ÉTUDE MILITAIRE

Avertissement

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2018.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
JCSP 44 – PCEMI 44
2017 – 2018

SERVICE PAPER - ÉTUDE MILITAIRE

**LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DES FEMMES DANS
LES FORCES ARMÉES CANADIENNES**

Maj Richard Bernatchez

“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: 2687

“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: 2687

LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DES FEMMES, LES FAC ONT BESOIN D'UN RÉSEAU DE GARDERIES AVEC UN MANDAT NATIONAL

BUT

1. Le but de cette note de synthèse est de regarder une des pistes de solution parmi tant d'autres afin d'augmenter le recrutement et la rétention des femmes dans les forces armées canadiennes (FAC). Pour atteindre ce but, il faut comprendre pourquoi les femmes hésitent à rejoindre les rangs auprès de leurs confrères masculins. Ce travail regardera les raisons les plus souvent évoquées par les femmes pour ne pas rejoindre ou pour quitter les FAC de façon prématurée. L'incapacité de concilier le travail et la famille est l'une des barrières principales à l'embauche et à la rétention des femmes dans l'organisation. Une piste de solution au problème de recrutement et de rétention des femmes dans les FAC pourrait être la création d'un réseau de Centre de la Petite Enfance Nationale pour la Communauté Militaire (CPENCM).

INTRODUCTION

2. La politique de défense (Protection, Sécurité, Engagé) a fixé un objectif ambitieux afin d'augmenter la proportion des femmes dans l'organisation. Celle-ci stipule que les FAC augmenteront de 1 p. 100 par année la proportion de femmes en service afin qu'elles représentent 25 p. 100 des effectifs d'ici 2026, par rapport aux 15 p. 100 actuels¹. Présentement, les FAC éprouvent des difficultés de recrutement et de rétention. En 2014-2015, 4651 personnes se sont

¹Ministre de la défense du Canada, Politique de défense, Protection, Sécurité, Engagement, 2017. p.5.

enrôlées dans les forces régulières, 5490 militaires ont demandé au même moment à être libérés.² Plus du tiers des soldats qui ont quitté l'armée étaient âgés de moins de 30 ans. Le modèle d'emploi actuel des FAC rejoint principalement les jeunes hommes blancs célibataires n'ayant personne à leur charge. Toute l'organisation est configurée pour accueillir cette strate de la population canadienne puisque historiquement ce sont les jeunes hommes qui vont combattre en guerre.³ La politique de défense émet l'orientation stratégique en ce qui a trait à la composition des FAC d'ici 2026. Il en revient maintenant à l'organisation d'élaborer des plans permettant d'atteindre les objectifs stratégiques du gouvernement. Si rien n'est fait, la proportion de femmes dans les FAC demeurera à son stade actuel.

3. D'abord, ce travail expliquera la situation actuelle en ce qui a trait au recrutement et à la rétention dans les FAC. Ensuite, il regardera ce que d'autres organisations similaires aux FAC font pour accommoder leur main d'œuvre. Ceci permettra d'analyser ce qui pourrait être exportable dans les FAC. De plus, il fera la démonstration que l'établissement d'un réseau de CPENCM serait grandement bénéfique pour résoudre le problème de recrutement et de rétention des hommes et particulièrement des femmes dans les FAC. Finalement, une conclusion incluant une série de recommandations sera faite pour implémenter cette stratégie à la grandeur des FAC.

² Lefebvre Sarah-Maude, Journal de Montréal, De moins en moins de soldats, 7 avril 2017

³Parent Stephane, Radio-Canada, L'armée canadienne doit élargir ses horizons afin d'agrandir ses rangs, Citation du LtGén Lamarre, 26 juin 2017

DISCUSSION

L'ÉTAT ACTUEL DES CHOSES

4. En se mettant dans la peau d'une femme, le futur est assez sombre lorsqu'on regarde l'offre d'emploi pour les femmes dans les FAC. Comme il est mentionné en introduction, le modèle actuel rejoint principalement les jeunes hommes blancs de la nation. Les jeunes femmes voient difficilement comment pouvoir s'épanouir dans les FAC. Par le passé, à l'embauche, l'organisation mettait principalement l'accent sur l'aspect d'aventure et de confrérie, ce qui a toujours interpellé principalement les jeunes hommes blancs bien intégrés à la nation. Le bassin de recrutement potentiel est présentement confiné à cette seule strate de la population. Les FAC ont le mandat de croître de 3 500 militaires dans les 10 prochaines années⁴. En conservant le statut quo en ce qui a trait aux principes de recrutement les FAC auront de la difficulté à atteindre leur objectif. Le fait que les cellules de recrutements doivent courtiser davantage les femmes est une nouvelle réalité et une exigence opérationnelle aux yeux du Général Vance⁵. Sans elles et les minorités visibles, les FAC ne réussiront pas à croître.

5. À l'heure actuelle, les FAC tentent de courtiser les femmes dans leur campagne de recrutement. Malheureusement, les femmes canadiennes ont la perception que les FAC sont une organisation conçue par des hommes et pour les hommes. L'armée est étiquetée comme étant presque un sanctuaire pour les hommes. Toujours au niveau de la perception féminine des FAC, une femme doit être prête à abandonner sa féminité afin de pouvoir joindre l'institution.

⁴Ministre de la défense du Canada, Politique de défense, Protection, Sécurité, Engagement, 2017. p.5.

⁵Parent Stephane, Radio-Canada, L'armée canadienne doit élargir ses horizons afin d'agrandir ses rangs, Citation du LtGén Lamarre, 26 juin 2017

Finalement, les femmes ayant été mal traitées dans les FAC est une réalité dont le public est très au courant.

6. Les dirigeants politiques du pays accordent de plus en plus d'importance à l'égalité sociale. Par contre, les différences persistant entre les hommes et femmes, en termes de performance physique, dans l'accomplissement de certaines tâches contribueront au maintien d'une distinction forte du mode de vie entre sociétés militaire et civile⁶. L'imaginaire collectif de la société canadienne quant à son armée se limite généralement aux fantassins creusés en position défensive privé de tout confort ou aux matelots empilés les uns sur les autres dans un bateau au milieu de l'océan. Sachant qu'il existe une panoplie d'emploi dans les FAC, cette perception ne pourrait pas être plus loin de la réalité. Les perceptions seront difficiles à changer et les FAC devront d'abord s'adapter et ensuite se montrer sous un jour plus inclusif afin de recruter davantage de femmes.

7. L'adaptation du modèle actuel pour permettre l'inclusion massive des femmes désirant rejoindre les rangs de l'armée est la clé du succès. Il est impératif de faire une plus grande place à cette strate de la population canadienne. Les femmes ont besoin de savoir qu'elles et leurs familles s'épanouiront si elles joignent aussi les rangs des FAC. Dans la société canadienne, les femmes sont généralement le noyau familial. Ce sont elles qui gardent les familles unies et sont généralement plus impliquées que les hommes dans l'éducation des enfants particulièrement

⁶Dandeker Christopher, «Femmes combattantes» : problèmes et perspectives de l'intégration des femmes dans l'armée britannique. Revue française de sociologie, volume 44, 2003.

lorsque les enfants sont d'âge préscolaire. Elles choisissent traditionnellement des professions qui leur permettent de concilier le travail et la famille. Les garderies en milieu de travail ont depuis longtemps fait leur preuve pour attirer et garder les femmes au travail⁷.

CE QUI EST FAIT AILLEURS

L'armée américaine

8. Le modèle employé par l'armée des États-Unis est similaire à ce que les FAC devraient tenter d'implémenter. Les politiques nationales déterminent quelles sont les besoins des familles militaires dans l'ensemble du pays et à l'étranger en ce qui a trait à la garde d'enfant. Ensuite, une agence nationale voit à élaborer l'offre de services concernant la garde d'enfants. Les services requis sont ensuite envoyés à l'ensemble des centres de développement de la jeunesse (Child Development Centers (CDCs)) du pays qui ont la responsabilité d'offrir les services aux familles de la communauté militaire⁸. Donc, l'armée américaine a un réseau de garderie national possédant le mandat clair de supporter en priorité la communauté militaire. Le nombre de places en garderie y est limité et une liste d'attente assez longue en diminue grandement l'efficacité⁹. Lorsqu'aucune place en garderie n'est disponible, les CDCs offrent une liste de garderie en référence ayant été validée par les CDCs. Les militaires payent le juste prix pour les frais de garderie.

⁷Barbeau Carole, Développement des ressources humaines Canada, Les garderie en milieu de travail, 2001.

⁸Sanderlin Rebekah, military.com, How to find a military daycare, 2018.

⁹Ibid.

Bombardier aéronautique

9. Cette entreprise en aéronautique offre des garderies en milieu de travail. Les employés ont d'abord dû se regrouper et en faire la demande à l'employeur. Celui-ci a consolidé les demandes et a accepté de changer la vocation de certains locaux afin de les convertir en garderie pour les employés. Bombardier a respecté les gouvernances provinciales puisque la garde d'enfants est une juridiction provinciale au Canada¹⁰. Les garderies ouvertes en milieu de travail (au Québec) se sont affiliées au réseau de Centre de la Petite Enfance (CPE) de la province¹¹. Le mandat des CPE en milieu de travail est provincial et il convient aux exigences des employés de l'entreprise. En règle générale, le nombre de places y est suffisant. Par contre, puisqu'il s'agit d'un réseau provincial, toute la population peut y avoir accès et non pas seulement les employés de l'entreprise. Les besoins des employés y sont généralement répondus puisque la main d'œuvre de Bombardier n'est pas appelée à déménager. Les CPE québécois répondent assez bien aux besoins des employés de Bombardier puisque l'entreprise respecte l'ensemble des normes du travail (09h00 à 17h00) et que les exigences liées à l'emploi sont stables.

¹⁰Commissaire au bien-être et à la santé du Québec, Rapport d'appréciation de la performance du système de santé et de services sociaux, 2011. P.157.

¹¹www.cpebombardier.com/site.asp

Établissement d'un réseau de Centre de la Petite Enfance Nationale pour la Communauté Militaire (CPENCM) pour aborder les difficultés de recrutement et de rétention des femmes dans les FAC.

10. Le modèle de la société canadienne a évolué au courant des dernières décennies. Les femmes ont rejoint massivement le marché du travail si bien qu'elles représentent presque 47% de la population active du pays¹². Les FAC ont besoin de l'apport des femmes et doivent offrir des conditions de travail leur étant favorables. La réalité du service militaire oblige les familles à déménager sur une base régulière et à s'absenter sur des périodes prolongées. Le déracinement fréquent des familles a des impacts négatifs sur celles-ci. Le stress relié à une réaffectation est dû à plusieurs facteurs par exemple : trouver une nouvelle résidence, trouver une nouvelle école, trouver un médecin de famille et trouver une nouvelle garderie pour les enfants. Les FAC revendiquent l'importance d'une communauté militaire solide, elle doit être forte pour réussir à réduire au maximum le stress lié aux déménagements. Les femmes recherchent des emplois dans lesquels il est possible de réellement connecter avec sa communauté. L'aspect communautaire renforce le sentiment d'appartenance et augmente le niveau de résilience familial¹³. Les FAC devraient miser sur ce sentiment en élaborant ce que peut offrir la communauté militaire car le modèle actuel offert aux femmes ne les interpelle que très peu et elles déclinent massivement l'offre d'embauche des FAC. De plus, les femmes quittent fréquemment prématurément leur carrière au sein de l'organisation pour trouver un autre emploi qui leur permettra de concilier leur famille et le travail.

¹² <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-630-x/11-630-x2015009-fra.htm>

¹³ Gannac Anne-Laure, Travail : dire le besoin des femmes, 2017.

11. Les FAC devraient se doter d'une politique nationale de prestation de service de garde d'enfants pour l'ensemble de la communauté militaire. La communauté militaire est nationale et déménage de province en province sur une base régulière. Au même titre que le choix de langue d'enseignement, qui permet aux enfants de parents militaires d'être éduqués dans la langue qu'ils désirent partout au Canada¹⁴. Une politique nationale pour la garde d'enfant d'âge préscolaire devrait être implémentée pour améliorer l'offre de service de garde et augmenter la qualité de vie des militaires en service.

12. Un centre national de gestion des CPENCM aurait pour mandat de :

- a. définir les besoins nationaux en lien avec la réalité du service militaire au Canada ;
- b. établir les normes de qualité des services de garde ;
- c. voir au contrôle de qualité des services garde locaux ;
- d. établir et maintenir les grilles de tarification de l'ensemble des services de garde ;
- e. mettre en place un plan de couverture national assurant un nombre suffisant de places pour répondre aux besoins de l'ensemble de la communauté militaire ;
- f. garantir une place en garderie à tout militaire ayant des enfants d'âge préscolaire ;
- g. établir les critères d'admissions et les listes de priorités ; et enfin

¹⁴ <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-politiques-normes-avantages/ch-12-education-des-enfants.page>

- h. voir au bon fonctionnement global du système.
13. Les CPENCM pourraient être intégré à l'intérieur des centres de ressources des familles militaires (CRFM) existants et ceux-ci auraient le mandat :
- a. d'opérer un service de garde d'enfants
 - (1) garderie jardin (6 à 18 mois)
 - (2) garderie préscolaire (18 mois à 5 ans)
 - (3) service de garde avant et après l'école
 - (4) service de gardiennage d'urgence (24/7)
 - b. d'offrir des activités spéciales les soirs et les fins de semaine
 - c. d'administrer les CPENCM indépendamment en respectant les politiques nationales établies par le Centre National des CPENCM.
14. Les garderies en milieu de travail peuvent adresser plusieurs défis liés au recrutement et à la rétention des femmes dans les FAC et procure les avantages suivants :
- a. Elles peuvent améliorer le moral des employés, leur engagement, leur motivation et leur satisfaction au travail tout en réduisant dans le milieu de travail le stress et les problèmes de santé qu'ils entraînent.

- b. La présence d'enfants a pour effet d'humaniser le lieu de travail.
- c. L'employeur peut exercer un certain contrôle sur les heures d'ouverture de la garderie.
- d. Elles peuvent entraîner une réduction des retards et de l'absentéisme.
- e. Elles peuvent faciliter la réintégration des employés après un congé de maternité ou parentale.
- f. Les parents sont rassurés de savoir leur enfant n'est pas loin.
- g. Elles peuvent constituer un excellent argument de recrutement à l'embauche et aussi être un bon moyen d'augmenter la rétention de ces employés, homme et femme.
- h. Être parent de jeunes enfants ne se produit que pendant une courte période dans une vie, elles permettent alors aux militaires qui sont aussi des parents de se sentir moins à l'écart, en marge de la majorité des militaires dont les enfants sont grands ou qui n'ont pas d'enfants. Cela permet à ces derniers de ne pas oublier que leurs subordonnés (ou supérieurs) sont aussi parents. Adoptés un mode de vie plus inclusif est bénéfique pour les deux parties.

CONCLUSION

15. La société a changé au cours des dernières décennies. Les hommes s'impliquent plus dans la routine de la vie de famille et les femmes sont davantage dans les milieux de travail. Les FAC n'ont pas adopté les mesures requises pour se métamorphoser aussi rapidement. La

croissance des FAC en incluant davantage de femmes est un impératif opérationnel. De plus, les impératifs liés aux exigences militaires sont de moins en moins importants aux yeux de la classe politique. Les FAC ont le devoir de s'adapter pour conserver leur crédibilité à l'égard de la population canadienne. Le recrutement et la rétention des femmes dans les FAC pourront augmenter significativement si l'offre d'emploi offert aux femmes réussit à les convaincre de s'enrôler et de rester dans l'organisation en plus grand nombre. L'établissement d'un réseau de garderie avec un mandat national pour la communauté militaire pourra grandement bonifier l'offre d'emploi faite aux femmes ainsi qu'aux hommes. Il réduira considérablement le niveau de stress relié à l'enrôlement et aux déménagements fréquents des militaires. Il augmentera le sentiment d'appartenance à la communauté militaire national en général en permettant la création de ponts entre les différentes garnisons du pays. Il permettra d'humaniser davantage la profession des armes ce qui sera bénéfique à l'embauche et la rétention des femmes. Une évaluation approfondie de la faisabilité et des coûts reste à faire. Par contre, le financement du réseau sera principalement assuré par les militaires eux-mêmes qui payeront le juste prix pour les services de garde offerts.

RECOMMANDATION

16. La modification de la posture actuelle devra s'effectuer sur plusieurs années et de concert avec l'ensemble des joueurs impliqués dans le dossier. Les recommandations suivantes devraient être faites dans l'ordre chronologique afin de mettre en place le réseau :

- a. effectuer une étude de faisabilité et des coûts reliés au projet ;

- b. consultation des CRFM sur les garnisons pour établir la liste des besoins des familles militaires ;
- c. consulter la chaîne de commandement militaire pour comprendre quels sont les enjeux nationaux en ce qui attrait à la garde d'enfant et les impératifs de la vie militaire ;
- d. créer un Centre de Contrôle National (CCN) à Ottawa ;
- e. relier tous les CRFM sous le CCN ;
- f. permettre une certaine période de temps (2 à 3 ans) au CRFM pour adopter les changements requis ; et, entre autre,
- g. offrir les services à la majorité des militaires et voire peut-être même à l'offrir à l'ensemble des vétérans.

BIBLIOGRAPHIE

- Alliance de la fonction publique du Canada. Garderies en milieu de travail, Ottawa, 2014.
- Barbeau, Carole. Les garderies en milieu de travail au Canada, Développement des ressources humaines Canada programme du travail, 2001.
- Braun, Lisa A. Research on U.S. military women: recruitment and retention challenges and strategies, 2015.
- Conseil du trésor du Canada. Politique du conseil du trésor sur les garderies en milieu de travail, Ottawa, 2018.
- Cousineau, Sophie. La garderie à 125\$ par jour de Google, Radio-Canada, 2008.
- CPE des employés de Bombardieraéronotique de Montréal. À la recherche d'une place en service de garde, Montréal, 2017.
- Dandeker, Christopher. Femmes combattants : problèmes et perspectives de l'intégration des femmes dans l'armée britannique, Londres, 2003.
- Défense nationale et les FAC. Politiques et normes, avantages, chapitre 12- Éducation des enfants, gouvernement du Canada, 2018.
- Gouvernement du Canada. Garderies en milieu de travail, Politiques, directives, normes et lignes directives, 2018.
- Gouvernement du Canada. Politique de défense du Canada – Protection, Sécurité, Engagement, Ottawa, 2017.
- Holcombe Walker, Angela. Strategies for increasing female navy officer retention: Deploying mother's perspectives, The University of Southern Mississippi, 2017.
- Parent, Stéphane. L'armée canadienne doit élargir ses horizons afin d'agrandir ses rangs, Radio-Canada, 2017.
- Sanderlin, Rebekah. How to find a military daycare, military.com, 2017.
- U.S. Army. U.S. Army and MWR, USA, 2018
<https://www.armymwr.com/communities#colorado>
- Vocke K, Applegate B. The value of voice: gaining access to marginalized populations. Kalamazoo (Michigan), 2012.
- Zeigler SL, Gunderson GG. Moving beyond G.I. Jane: Women and the U.S. military, University press of America, 2005.