

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



RECRUTEMENT ET RÉTENTION DES FEMMES DANS LES FAC

Maj Christian Cyr

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

RECRUTEMENT ET RÉTENTION DES FEMMES DANS LES FAC

Maj Christian Cyr

“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: 2570

“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: 2570

LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DES FEMMES DANS LES FAC

BUT

1. Ce document militaire s'adresse au Directeur général du Personnel militaire (DGPM). Le but principal de ce document est de faire des recommandations sur le recrutement, l'intégration et la rétention des femmes dans les Forces armées canadiennes (FAC) permettant d'atteindre l'ambitieux objectif de 25% de femmes dans la profession des armes. Il s'agira de démontrer les obstacles potentiels et les solutions permettant d'atteindre ce but.

INTRODUCTION

2. Depuis 1950, les femmes canadiennes ont l'autorisation de servir leur pays dans les FAC sous le couvert de certaines restrictions.¹ De plus, la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies (RCSNU) adoptée en 2000 s'attaque non seulement aux conflits armés au sujet des femmes, mais encourage grandement leur implication et participation active et utile dans les activités de paix et de sécurité. «Quand des femmes sont présentes, les processus de paix sont plus susceptibles de réussir et les accords de paix ont plus de chance de perdurer. »²

3. Par contre, le métier de la profession des armes ne semble pas être un choix de carrière prisé de la part de ces dernières. Ceci étant dit, il convient de préciser que la compétition ne va que s'accroître avec le vieillissement de la population parce que tous les secteurs de l'industrie tenteront d'attirer ceux et celles qui intégreront le marché du travail dans les prochaines années.

¹ Trucano, Meg, and Myers Rebekah and Corbo, Allyson and Hare Amanda and Gaddes Rachel, Foreign Military Strategies to Recruit and retain Women: Reponse to DACOWITS RFI 3, Insight Policy research, 2017, p. 13.

² Deschamps, Marie, La Politique de Défense du Canada: Protection, Sécurité et Engagement, 2017, p. 85.

Les FAC ne feront pas seulement face à un défi en ce qui a trait à la diversité et l'équité des sexes mais également à la réalité démographique canadienne. Tout compte fait, à cause de cette éventualité probable, il est préférable de se rendre à l'évidence et de constater que les efforts de recrutement des femmes dans les armes de combats n'ont pas offert les résultats escomptés. Il suffit de jeter un regard sur la statistique suivante pour en être convaincu. « La représentation des femmes dans le domaine des armes de combat a connu une légère croissance depuis 1989, soit d'environ 2.2 p. 100. »³ Ces dernières décennies, les forces militaires ont connu une très faible croissance de la présence féminine dans ses services. Cependant, ce problème n'est pas unique au Canada, mais est une réalité bien vivante dans tous les pays membres de l'OTAN ce qui en fait, à coup sûr, un défi de taille à surmonter. Aucun pays n'a été en mesure d'atteindre le cible d'avoir une représentativité de 25% de femme dans les Forces armées respectives de leur pays. Il va s'en dire qu'il faut instaurer des mesures pour le moins draconiennes si les objectifs veulent être réalisés. Il faut mettre en place des initiatives exceptionnellement originales étant donné que tous les efforts combinés des pays membres de l'OTAN n'auront permis que d'augmenter la représentativité féminine que de 3.7% depuis 1999.⁴ Malgré que le Canada fut le premier pays à inclure les femmes, la paix et la sécurité à l'agenda du sommet du G8 et que depuis ces trois aspects soient devenus un sujet de discussion récurrent, des efforts supplémentaires doivent absolument être déployés pour atteindre les objectifs de 25% de femmes au sein des FAC d'ici 2026.⁵

³ Les femmes dans les Forces armées canadiennes, modifié le 28 septembre 2016, <http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=les-femmes-dans-les-forces-armees-canadiennes-fac/hie8w7rm>.

⁴ Traduction libre. Summary of the National Report 2015. Report of NATO Member and partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives, 2015, p. 9.

⁵ Traduction libre. Inclusive Security 'Assessment of Canada's action plan for the implementation of United Nations Security Council Resolution on Women, Peace and Security 2010-2016, submitted 2014, p. 13.

DISCUSSION

4. Avant d'être en mesure de mettre en place une campagne de recrutement efficace et des initiatives touchant la rétention des femmes, il faut s'attarder à l'image actuelle des FAC. Il faut mettre en place des actions permettant ainsi de redorer le blason des FAC vis-à-vis la société canadienne, critique de première instance. Le rapport Deschamps a eu un impact immédiat sur les FAC. « Mme Deschamps fait ressortir l'existence d'une culture sexualisée sous-jacente qui, si elle n'est pas modifiée, pourrait mener à encore plus d'incidents graves de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle. »⁶ Les FAC doivent continuer de faire la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes et d'être plus représentatif de la société canadienne et de ses minorités visibles. Les FAC doivent immédiatement changer sa culture organisationnelle afin de favoriser le recrutement et l'intégration des femmes. L'augmentation du nombre de femmes dans les FAC ne serait pas suffisante en elle-même pour instaurer une nouvelle culture militaire. Selon Laura M. Ames du Whitman College, « The fact that attitudes of incredulity and even hostility still greet women in the military suggests that increasing numbers in military demographics is not enough to disrupt a masculine culture that has been in place since the birth of the American nation. »⁷ Ceci étant dit, lorsque le changement efficace et durable de la culture organisationnel est atteint et vérifiable, l'instauration de politiques de ressources humaines tel que le recrutement et la rétention des femmes auront plus de chance de réussite. De toute évidence, le défi consiste à ce que le Canada continue à être perçu, sur la scène nationale et internationale, comme étant un leader en ce qui a trait à l'intégration des femmes dans les forces armées.

⁶ Deschamps, Marie, Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés, 2016, p. 3.

⁷ Traduction libre. Laura M. Ames, « *Recruiting GI Jane: the effects of female soldiers on American military recruitment strategies* » (mémoire de maîtrise, Whitman College, 2016), p. 57.

5. Il y a eu plusieurs erreurs notables dans la campagne de recrutement actuel et passé ou les initiatives devraient être mieux ciblées. Premièrement, il est utopique de penser pouvoir recruter énormément de femmes dans les armes de combats. Il faudrait mettre les efforts publicitaires qui risquent d'apporter davantage de dividende ou de retour sur l'investissement c'est-à-dire viser sur les métiers militaires plus traditionnels pour la femme. « Durant 2014-2015, environ 50% des femmes servant dans les FAC étaient concentrées dans six métiers : commis aux ressources humaines, technicienne d'approvisionnement, logistique, technicienne médicale, infirmière et cuisinière. »⁸

6. Il faut absolument développer une politique de recrutement des femmes qui soit claire et précise. Une politique qui donne des arcs de tirs au centre de recrutement. Selon le Bureau du vérificateur général du Canada, des efforts ont été déployés pour attirer les femmes dans les FAC mais qu'il n'y avait pas de programme spécial de recrutement qui encadrerait le processus.⁹ Force est d'admettre qu'en l'absence de convergence des efforts, les FAC risquent de ne pas pouvoir atteindre la cible de 25%.

7. Le message dans les annonces publicitaires doit être changé afin de mettre l'emphase sur la nouvelle culture des FAC, qui mettent l'accent sur l'équipe, l'unité et non la division. Afin d'avoir une campagne de recrutement efficace des femmes, il faut se pencher sur les raisons qui les motivent ainsi que les facteurs qui les incitent à servir leur pays. Tant et aussi longtemps que ses facteurs ne sont pas identifiés, toute campagne de recrutement atteindra difficilement ses objectifs. Par conséquent, des annonces publicitaires qui reflètent l'équité et l'égalité en matière

⁸ Ibid. p. 13.

⁹ Ibid. p. 14.

d'emploi sont cruciales. Le fait de mettre en évidence une femme représentant le métier de plongeur de combat comme dans le vidéo de promotion des FAC '*Dare to be extraordinary*', n'est pas vraiment réaliste, et ce même pour la plupart des hommes. C'est un métier exigeant pour tout être humain. Il faudrait des publicités qui atteignent la masse féminine et ne pas se concentrer sur des métiers difficilement accessible par tout être humain. Par ailleurs, il faut continuer à démontrer des femmes servant dans des métiers traditionnels tels que les infirmières et les commis à la gestion des ressources humaines sans toutefois oublier celles qui aimeraient œuvrer en tant que mécanicienne par exemple. Autant que possible, il faut placer la femme dans une position leadership et non comme un complément à l'homme dans les campagnes publicitaires. La faire connaître dans une position d'autorité ce qui concorde avec les statistiques avancées qui démontrent que le pourcentage de femme officier est plus élevé que dans celui des militaires du rang.

8. Comme il a été mentionné précédemment, l'image des FAC a été affectée par les résultats et les recommandations qui sont ressortis dans le rapport Deschamps. Plus encore, le lien de confiance de la société canadienne envers l'institution militaire a été également affecté. Il est donc primordial de commencer par rétablir ce lien de confiance qui permettra au centre de recrutement de connaître du succès. Cette confiance passe par l'augmentation considérable de recruteurs féminins dynamiques. Des femmes militaires engagées qui seront capables avec conviction de prendre la parole lors d'évènements féministes. Le développement d'une politique de recrutement des femmes avec des indicateurs de performances et des initiatives sont nécessaire et vital. Il faut des indicateurs qui soient non seulement quantitatifs mais également qualitatifs. Les objectifs de recrutement doivent être clairement définis et doivent représenter

plus qu'une cible de 25% de femmes. C'est pourquoi l'identification de sous objectifs s'avère nécessaire afin d'identifier les secteurs déjà considérés comme étant des exemples de réussites et ceux comme potentiellement des échecs prévisibles. Ces mesures permettront de mesurer, d'évaluer et d'améliorer les résultats. Cette action permettra également d'adapter les campagnes publicitaires aux besoins et de mettre un frein aux initiatives inefficaces. Plus encore, ce mécanisme permettra de tirer profit des initiatives qui connaissent du succès et possiblement engendrer des investissements additionnels.

9. Par exemple, effectuer des campagnes de recrutement dans les régions les plus défavorisées du Canada permettrait rapidement d'évaluer l'impact de cette initiative. De plus, offrir un programme de jumelage ou de mentorat aux femmes qui se rendent dans un centre de recrutement. Ces centres pourraient être jumelés à une unité de l'armée de terre, de l'aviation royale canadienne ou de la marine royale canadienne afin de mousser davantage la profession des armes comme d'une carrière noble et remplie de défi. Il faudrait demander des rapports semi-annuels pour bien comprendre les succès et les échecs de la politique de recrutement afin de mieux les adapter aux situations présentes.

10. Au début des années 2000, plusieurs initiatives avaient été mises en place afin de faciliter le recrutement de soldat dans les métiers manquant clairement d'effectif. Des bonus à la signature avaient été offerts pour certains métiers techniques dont les candidats possédaient préalablement un niveau de qualification. Dans certaine situation, les soldats étaient promus au grade de caporal une fois la qualification militaire de base (QMB) complétée. Le même principe

pourrait être appliqué pour les futures recrues féminines. De petit bonus à la signature une fois la réussite du QMB ou de la qualification militaire de base des officiers (QMBO).

11. Ensuite, la politique de tenue des FAC doit être révisée et adaptée à la réalité du 21^e siècle dans le but d'attirer les femmes et ne pas faire fuir les futures recrues. Les FAC ont réussi à adapter leur politique de tenue afin d'accommoder le soldat pour des raisons religieuses. Malheureusement, cette politique n'a aucune souplesse pour la femme canadienne chrétienne ou athée. Son apparence doit demeurer sobre et terne. « Les cheveux ne doivent pas dépasser le bord inférieur du col de chemise. Les styles de coiffure extravagants, y compris ceux donnant un volume ou une hauteur exagérée, ne sont pas autorisés. »¹⁰ Tout être humain aime être fier de son apparence et la politique de tenue soutien le contraire. En plus d'avoir des uniformes qui ne plaisent pas à la femme en général, la parure corporelle est extrêmement contraignante et ne lui permet pas de se mettre en valeur à moins d'être justifié par des raisons religieuses. « De plus, lorsqu'une femme veut passer d'une coiffure à cheveux courts pour une coiffure à cheveux longs, elle doit demander l'autorisation de sa chaîne de commandement. »¹¹ Les accommodements religieux et spirituels sont excessivement importants dans la société canadienne ouverte et tolérante ce qui est également vrai dans les FAC. Cette politique doit effectivement être révisée attentivement afin de faciliter l'intégration et le recrutement des femmes.

¹⁰ Ministère de la Défense nationale, A-DH-265 000/AG-001, Politique et Apparence, chapitre 2 (Ottawa : MDN Canada), p. 12.

¹¹ Ibid. p. 12.

12. Il faut mettre un frein aux différents mythes associés aux FAC. « L'analyse des entrevues et des groupes de discussion a révélé, par exemple, que de nombreuses femmes ne croient pas pouvoir réussir l'entraînement de base des FAC. »¹² Par contre, en analysant les données, le pourcentage de réussite d'hommes et de femmes est pratiquement le même taux.¹³ De plus, le test de conditionnement physique à l'enrôlement est le même pour les hommes que pour les femmes.¹⁴ Il serait bénéfique de s'y attarder et de le modifier au besoin.

13. Un des problèmes majeurs est la rétention des femmes au sein des FAC. Les FAC ne possèdent pas de politique de rétention spécifique pour les femmes.¹⁵ Au Canada, la difficulté d'atteindre un certain équilibre entre la famille et l'exigence de la profession des armes est la raison principale expliquant le départ hâtif des femmes. Conséquemment, il faut absolument adopter une politique de rétention des femmes et instaurer des initiatives pouvant faciliter cet équilibre tant recherché. Les centres à la famille ne sont que de la poudre aux yeux. Les frais de garderie sont souvent plus élevés qu'ailleurs dans l'industrie. Avec l'augmentation constante de famille monoparentale, il serait efficace d'offrir le service de garderie gratuit pour une période précise. Cette initiative attirerait inévitablement beaucoup de famille traditionnelle et monoparentale à se joindre à la grande famille des FAC. Les bienfaits de cette politique iraient au-delà des FAC et pourrait permettre de contrecarrer le problème démographique que vit la société canadienne. De plus, dès l'enrôlement, le soldat est appelé à s'éloigner de sa famille. L'adoption de pratique d'emploi qui est plus favorable à la famille permettrait de faciliter le recrutement. Par exemple, indiquer clairement aux futures recrues l'endroit exact de leur

¹² Projet d'Introspection comportementale: *Recruter davantage de femmes dans les Forces armées canadiennes*, le Centre d'innovation-Bureau du Conseil Privé, Gouvernement du Canada, p. 6.

¹³ Ibid. p. 13.

¹⁴ Ibid. p. 54.

¹⁵ Ibid. p. 54.

première mutation et même leur offrir une garantie de pouvoir demeurer quelques années dans cette région, surtout, si elle a de jeunes enfants.

14. Le rapport d'appréciation du rendement (RAP) doit être mis à jour afin de ne pas désavantager la femme qui désire fonder une famille. Ce qui se produit parfois est que la femme qui part en congé de maternité peut se retrouver avec un RAP développement pour une période de trois ans surtout si elle veut plus d'un enfant. Cette situation est pénalisante et se produit régulièrement. Afin de ne pas être désavantagée par rapport à ses collègues masculins, la femme doit minutieusement planifier le moment d'être enceinte dans le but d'accoucher à un temps idéal. C'est un projet utopique pour la plupart de ces futures mamans.

15. Finalement, il faudrait envisager de garantir une période de non déploiement pour une durée allant de 2 à 4 ans après la naissance d'un enfant. Pour les FAC, la stabilité géographique devrait être au cœur de la stratégie de recrutement. Il faudrait même aller jusqu'à assurer une stabilité principalement durant la grossesse c'est-à-dire d'éviter les mutations lors de cette période cruciale pour la femme. Ce stress additionnel causé par de multiples mutations est difficilement gérable et acceptable pour tous soldats qui vivent ce stress.

CONCLUSION

16. Suite au rapport Deschamps, l'image des FAC a grandement été affectée. L'acceptation des recommandations véhiculées dans le rapport va permettre de changer la culture des FAC et par ce fait même de changer la perception qu'à la société canadienne envers les militaires. Une fois les conditions favorables rassemblées, les différentes initiatives mentionnées précédemment

seront plus susceptibles de connaître du succès. Bref, les initiatives de recrutement et de rétention des femmes doivent répondre à leurs besoins et à leurs inquiétudes.

RECOMMANDATION

17. À la lumière de ce qui a été présenté dans ce document, l'analyse démontre que les défis de recrutement et de rétention sont énormes, mais pas insurmontables. Il est recommandé que les FAC se dotent d'une politique explicite de rétention des femmes et que les nombreuses initiatives présentées ci-haut fassent l'objet d'une étude approfondie de faisabilité. Il est nécessaire d'identifier des indicateurs non seulement quantitatifs mais également qualitatifs. Les FAC devraient s'assurer d'avoir un système en place permettant d'évaluer l'efficacité des initiatives proposées et d'être capable de rectifier le tir aux besoins.

Bibliographies

- Ames, Laura M. « Recruiting GI Jane: the effects of female soldiers on American military recruitment strategies », mémoire de maîtrise, Whitman College, 2016.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. A-DH-265-000/AG-001, *Politique et apparence, chapitre 2*, Ottawa : MDN Canada, p.35.
- Canadian Forces National Report to the committee for Women in NATO Forces (CWINF), 2009, p. 7.
- Chief of the Defence Staff, CDS Directive for integrating UNSCR 1325 and related Resolutions into CAF planning and operations, 29 January 2016, p.40.
- « Dare to be extraordinary », video sur YouTube, 1:16, publié par « Canadian Armed Forces », 10 Août 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=VBLnz2pT9Tc>.
- Deschamps, Marie, *La Politique de Défense du Canada: Protection, Sécurité et Engagement*, 2017, p. 113.
- Deschamps, Marie, *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés*, 2016, p. 34.
- Inclusive Security 'Assessment of Canada's action plan for the implementation of United Nations Security Council Resolution on Women, Peace and Security 2010-2016, submitted 2014, p. 25.
- Projet d'Introspection comportementale: *Recruter davantage de femmes dans les Forces armées canadiennes*, le Centre d'innovation-Bureau du Conseil Privé, Gouvernement du Canada, p. 10.
- Le nombre de femme dans les Forces armées canadiennes, modifié le 28 septembre 2016, <http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=les-femmes-dans-les-forces-armees-canadiennes-fac/hie8w7rm>.
- Standing Senate Committee on Human Rights, 'Women, Peace and Security : Canada moves forward to increase women's engagement, 2010, p. 156.
- Summary of the National Report 2015. Report of NATO Member and partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives, 2015, p. 218.
- Trucano, M., R. Myers, A. Corbo, A. Hare and R. Gaddes. *Foreign Military Strategies to Recruit and retain Women: Reponse to DACOWITS RFI 3*, Insight Policy research, 2017, p.24.
- National Action Plan: Women, Peace and Security 2015-18, Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2015, p.46.