

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



RECRUTEMENT ET MAINTIEN EN POSTE DU PERSONNEL FÉMININ

Maj Carl Dionne

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.

SERVICE PAPER - ÉTUDE MILITAIRE

RECRUTEMENT ET MAINTIEN EN POSTE DU PERSONNEL FÉMININ

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: 2878

“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: 2878

RECRUTEMENT ET MAINTIEN EN POSTE DU PERSONNEL FÉMININ

BUT

1. Le but de ce document militaire est de présenter au Chef du Personnel Militaire (CPM) certains obstacles pouvant nuire à l'atteinte d'une représentation féminine de 25% au sein des Forces armées canadiennes (FAC) et surtout de recommander des pistes de solution à ces obstacles. Ce document militaire sera principalement articulé en fonction des thèmes du recrutement et de rétention du personnel féminin au sein des FAC.

INTRODUCTION

2. En février 2016, le Chef d'état-major de la défense (CEMD) exigea du CPM que ce dernier entreprenne d'augmenter la représentation féminine au sein des FAC de l'ordre de 1% par année afin d'atteindre une représentation totale de 25% en 2026¹. Plusieurs raisons ont pu influencer cette décision dont le Rapport Deschamps portant sur la culture néfaste des FAC à l'égard du personnel féminin et de la nécessité de mieux intégrer les femmes au sein de l'organisation et d'augmenter leur représentation globale ainsi qu'aux rangs supérieurs afin qu'elles puissent agir à titre de catalyseur et condition essentielle à la transformation culturelle des FAC². De plus, en 2011, la Commission des droits de la personne avait invité les FAC à viser pour une représentation féminine 25% et la situation n'avait guère évolué en 2016 alors que la

¹The Star.com, «Canada's top general launches push to recruit women», consulté le 30 janvier 2018, <https://www.thestar.com/news/canada/2016/02/19/canadas-top-general-launches-push-to-recruit-women.html>.

²Ministère de la défense nationale, *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes* (Ottawa: 2015), p. viii et ix.

représentation se situait autour des 14 % (Force régulière)³. Les FAC font aussi face à des problèmes chroniques de recrutement et, hormis en 2017, l'attrition a généralement dépassé le recrutement résultant en un déficit de 4 139 positions entre le taux de dotation préférentiel (60 444) et l'effectif entraîné (56 305)⁴. La plus grande richesse de toute organisation est sans aucun doute son personnel et sans personnel, toutes les autres capacités des FAC ne peuvent être utilisées adéquatement. Le recrutement au sein des bassins de diversité tel celui des femmes est maintenant un impératif incontournable au maintien de l'efficacité opérationnelle des FAC. Les femmes ajoutent aussi une efficacité opérationnelle accrue au niveau des opérations du maintien de la paix tel qu'énoncé par les Résolutions du Conseil de sécurité des Nations unies (RCSNU) 1325 et 1820⁵. Finalement, le désir d'atteindre 25 % de représentation féminine a aussi été intégré au sein de la politique de défense du Canada⁶. Actuellement, plus de 50% des femmes au sein des FAC servent dans 6 métiers: les commis de soutien aux ressources (Commis SGR, ce métier est maintenant divisé selon deux branches : finance et ressources humaines), technicien d'approvisionnement, officiers de la logistique, technicien médical, officiers infirmier et les cuisiniers.

3. Il ne semble pas exister de différences majeures entre les hommes et les femmes en ce qui en ce qui concernent la décision de quitter les FAC, les trois principales raisons étant : la stabilité

³Bureau 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. 9.

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

⁵Conseil de sécurité des Nations unies, *Résolution 1325 (2000) et 1820 (2008)*, consulté le 30 janvier 2018, <http://www.un.org/fr/sc/documents/resolutions/>.

⁶Ministère de la défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada* (Ottawa: 2017), p. 23.

géographique, les affectations et l'équilibre travail-famille⁷. La représentation moyenne des femmes au sein des pays membres de l'OTAN et de ses partenaires est de 10.3%⁸. Cette difficulté généralisée d'accroître la représentation féminine pourrait suggérer que ces trois facteurs constituent des barrières à l'entrée pour la gente féminine. En réduire l'impact favoriserait donc le recrutement et le maintien de l'effectif. De plus, une étude portant sur le maintien en effectif des officiers navals féminins (Marine américaine) semble indiquer que pour le personnel féminin, les aspects de la stabilité familiale et l'anxiété de séparation maternelle jouent un rôle important dans la décision de quitter la marine⁹. L'objectif de 25% doit impérativement être atteint et des actions doivent être entreprises à court terme afin de favoriser une augmentation rapide de la représentativité féminine. Des incitatifs financiers au recrutement ainsi qu'au maintien en poste pourraient constituer des méthodes afin d'accroître rapidement le nombre de femmes dans les FAC. Tandis que sur le long terme, la diminution des barrières à l'entrée ainsi qu'une meilleure perception et une féminisation de l'image des FAC contribueraient grandement à recruter et maintenir l'effectif féminin.

DISCUSSION

Recrutement

4. Le rapport du Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada portant sur le recrutement spécifie que bien que des objectifs (1% par année) aient été fixés aucune cible spécifique pour

⁷Comité OTAN sur la dimension de genre, *Summary of the National Reports of NATO Members and Partners Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives* (2015), p. 54-55.

⁸ *Ibid.*, p. 10.

⁹Angela Holcombe Walker, «Strategies for Increasing Female Navy Officer Retention: Deploying Mothers' Perspectives», (dissertation de doctorat, University of Southern Mississippi, 2017), p. 1-16.

chacun des métiers et aucun programme ou stratégie spécifique au recrutement des femmes n'ont été mis de l'avant¹⁰. De plus, selon le même rapport, le Groupe de recrutement des Forces canadiennes (GRFC) a tendance à recruter indépendamment du Plan stratégique de contingence (PSC) afin de pouvoir rencontrer les cibles de recrutement annuelles¹¹. Cette tendance pourrait s'étendre au recrutement féminin en recrutant au-dessus des cibles de recrutement au sein des occupations «surreprésentées» (occupation dont la représentation féminine excède 25%, bien qu'en réalité aucune occupation ne peut être réellement surreprésentée). Cette tendance ferait en sorte que la cible de 1% annuelle soit rencontrée à très court terme. Cependant, cette stratégie ne pourrait être supportée à moyen-long terme puisque les occupations «surreprésentées» finiraient par être comblées sans qu'aucune mesure concrète n'ait été mise en place pour les métiers sous-représentés. Cette situation ne ferait que reporter le problème au prochain commandant du GRFC sans avoir mis les efforts pour effectivement tenter d'augmenter le recrutement féminin au sein de tous les métiers. Afin d'éviter que ce stratagème ne se développe, des cibles de recrutements devraient être appliquées à chaque occupation afin que toutes les occupations contiennent 25% de personnel féminin en 2026.

5. Bien que le Rapport Deschamps ait été essentiel à l'identification d'un climat ne favorisant pas l'épanouissement et le maintien de l'effectif féminin au sein des FAC, il n'en demeure pas moins que ce dernier a eu des conséquences néfastes sur l'image d'employeur de choix des FAC surtout pour la gente féminine. Cette situation a été identifiée comme étant un

¹⁰Bureau du vérificateur général du Canada, *2016 Fall Reports of the Auditor General of Canada : Report 5 – Canadian Armed Forces Recruitment and Retention- National Defence* (Ottawa: 2016), p. 10.

¹¹Ibid., p. 13.

obstacle au recrutement féminin par le Lieutenant-général Whitecross ancien CPM¹². De plus, selon le BVG, il ne semble pas exister de publicité visant spécifiquement les femmes¹³. Par conséquent une vaste campagne d'affaire publique devrait être mise de l'avant afin de publiciser les avancées dans le cadre de l'Opération honneur et surtout de publiciser le fait que contrairement à d'autres institutions fédérales ou autres employeurs, les FAC sont conscientes de cette problématique, que cette problématique a été ouvertement reconnue et que les FAC corrigent actuellement la situation et que plus les femmes seront représentées, plus l'environnement de travail sera sain. Il serait aussi avantageux qu'une campagne de recrutement visant le personnel féminin soit mise sur pied et que celle-ci soit en mesure de rejoindre les personnes ayant un pouvoir d'influence comme les parents. Cette campagne ne devrait pas être exclusivement basée sur la plateforme internet et des moyens plus traditionnels comme la télévision pouvant plus facilement rejoindre les influenceurs soient utilisés. De plus des activités portes ouvertes au sein des installations de défense devraient être mises sur pied à l'intention exclusive des candidats féminins.

6. Le rapport du BVG a aussi mis en évidence la lenteur du processus de recrutement et le fait qu'en raison de cette inertie, plusieurs candidats intéressés se retournent vers d'autres options¹⁴. Étant donné la possibilité de perdre des candidats au profit d'autres organisations, le traitement des dossiers féminins devrait être effectué de façon prioritaire et le plus rapidement possible. De plus, une priorité d'embauche devrait être attribuée aux candidates désirant

¹²The Star.com. «Looking for a few good women – Canada's military goes on a hiring spree», consulté le 28 janvier 2018, <https://www.thestar.com/news/canada/2016/03/14/looking-for-a-few-good-women-canadas-military-goes-on-a-hiring-spre.html>.

¹³Bureau du vérificateur général du Canada, *2016 Fall Reports of the Auditor General of Canada : Report 5 – Canadian Armed Forces Recruitment and Retention- National Defence* (Ottawa: 2016), p. 9-11.

¹⁴Ibid., p.18-21.

s' enrôler au sein de métiers sous-représentés. De plus, afin de contrer les effets de la localisation géographique lors de l' enrôlement, une garantie de localisation géographique subséquente à l' entraînement de base (off-BTL) devrait être offerte pour la durée de l' engagement initial.

7. Le recrutement interne (reclassification) est une composante non-négligeable du PSC représentant environ 15% de ce dernier¹⁵. Les mutations entre éléments constituent également une grande portion du PSC externe (13%)¹⁶. Un incitatif financier devrait être offert pour le personnel féminin désirant effectuer un changement de métier lorsque celui-ci implique le transfert d' une occupation surreprésentée vers une occupation sous-représentée. Cette situation présenterait deux avantages : la personne gonflerait la représentation féminine au sein d' un métier sous-représenté et libérerait une position au sein d' un métier plus attrayant pour la gente féminine. Les offres de transfert entre-éléments de la Première réserve vers la Force régulière (F rég) sont associées à l' acceptation d' une position spécifique au sein de l' effectif de la F rég. Un pourcentage significatif de ces offres sont refusées puisque les réservistes refusent la position offerte généralement en raison de la localisation géographique. Par conséquent, afin de favoriser la rétention du personnel féminin réserviste désirant un transfert à la force régulière, leur demande devrait être traitée prioritairement et leur premier choix de localisation géographique assuré.

8. L' Ombudsman des FAC a produit un rapport spécial concernant le bien-être des familles militaires, plusieurs obstacles concernant le maintien de l' effectif sont reliés aux nombreuses

¹⁵DPGR, *Sommaire du Plan de sélection de la Force Régulière* (30 novembre 2017).

¹⁶Ibid.

affectations et les effets néfastes portant sur la carrière du conjoint non-militaire¹⁷. Notamment, les conjoints non-militaire perdre leur emploi, lorsqu'il retrouve un emploi, il y a généralement une perte de revenu ou de conditions de travail cependant, les couples militaires n'en sont pas affectés puisque les membres conservent leur emploi¹⁸. Les couples militaires semblent donc être moins affectés par les affectations fréquentes et cette condition nuirait moins à leur rétention. Un programme visant spécifiquement à recruter les conjoints devraient être implanté. Une prime au recrutement devrait être aussi offerte pour cette situation et payable en partie lorsque le conjoint termine son entraînement de base (off-BTL) et l'autre partie, à la fin de l'engagement initial. Encore une fois deux avantages sont présents : d'une part, le nombre de femme serait accrue et de l'autre si le conjoint est masculin alors il y aurait une réduction de la difficulté inhérente aux affectations et promouvraient le maintien en service.

Rétention

9. L'une des meilleures méthodes pour augmenter le personnel féminin est d'éviter d'avoir à les remplacer et par conséquent, implique des mesures favorisant leur rétention¹⁹. Les avantages financiers (salaire, bénéfices, pension) ne sont pas des causes de libération mais plutôt des facteurs qui influencent grandement la décision de demeurer au sein des FAC²⁰. Par conséquent l'on peut conclure que des incitatifs financiers pourraient influencer la rétention du

¹⁷Ombudsman 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), p. 37-57.

¹⁸Ibid.

¹⁹Mark Popov, «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. 180-182.

²⁰Comité OTAN sur la dimension de genre, *Summary of the National Reports of NATO Members and Partners Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives* (2015), p. 55.

personnel féminin. Cependant il est extrêmement difficile de prédire si ces incitatifs ont des effets à long terme ou encore de déterminer si les personnes qui en bénéficieraient auraient quitté ou demeurer dans le service²¹. Le CEMD quant à lui croit que les aspects relationnels ont une plus grande importance que les incitatifs monétaires pour favoriser le maintien de l'effectif²². Cependant, les aspects relationnels agissent à plus long terme alors que plusieurs études démontrent que les incitatifs financiers sont très efficaces à court terme²³. En effet, une étude conduite auprès de l'Armée américaine et des Marines indiquent que les incitatifs financiers comptent pour 20% des enrôlements et favorise la rétention de l'ordre de 5 à 10%²⁴. Donc afin de promouvoir la rétention du personnel féminin des primes financières devraient être accordée pour toutes les conditions de services complétées à la suite de l'engagement initial pour les métiers sous-représentés. De plus, les conditions de services subséquents à l'engagement initial devraient limitée à des durées de 3 à 5 ans et attribuée pour service dans un endroit géographique particulier. De cette façon, le stress dû aux affectations serait diminué et l'engagement serait moins grand puisque que certains avantages financiers (comme le déménagement au lieu d'enrôlement) sont liés avec la complétion des conditions de service.

10. Une autre mesure visant à favoriser le maintien en poste à court terme concerne le personnel libéré pour raisons médicales. Pour ces personnes une période de maintien en fonction

²¹Mark Popov, «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. 193-198.

²²Forces 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.

²³Rand 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>

²⁴B. Asch et coll., *Cash Incentives and Military Enlistment, Attrition, and Reenlistment* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2010), p. 107-110.

allant jusqu'à trois peut être octroyée²⁵. Une pénurie doit cependant exister au sein de l'occupation pour qu'une période de maintien en fonction soit octroyée. Dans le cas des métiers sous-représentés, une période de maintien en poste de 3 ans devrait être offerte et ce peu importe la présence d'une pénurie tant et aussi longtemps que la personne est en mesure de travailler à temps plein.

11. Afin d'atténuer les tensions liées à la stabilité familiale et à l'anxiété de séparation maternelle, un programme d'éducation de la promotion de la santé devrait être développé afin d'expliquer le phénomène et d'identifier les points positifs pouvant découler d'affectations et de déploiements. De plus un réseau de soutien visant spécifiquement les conjoints non-militaires masculins devrait être initié afin que ces derniers puissent échanger et partager leurs craintes et soucis.

12. Afin de favoriser la stabilité géographique, de diminuer le nombre d'affectation et de favoriser le maintien du niveau de vie d'un endroit à l'autre, les indemnités d'affectation devrait être libre d'impôt et augmenter en fonction du nombre d'affectations. Dans son rapport sur la qualité de vie des militaires de 1998, le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC) avait recommandé que l'indemnité d'affectation soit libre d'impôt²⁶. Or, cette indemnité a tout simplement été intégrée comme une enveloppe de financement

²⁵Ministère de la défense nationale, DOAD 5023-1, *Critères minimaux d'efficacité opérationnelle liés à l'universalité du service* (Ottawa: 2006).

²⁶Chambre 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), recommandation 41, <http://www.noscommunes.ca/DocumentViewer/fr/36-1/NDVA/rapport-3/page-69>.

permettant d'y imputer que certaines dépenses libre d'impôt. L'indemnité devrait être entièrement libre d'impôt afin de faciliter l'accès à la propriété et de combler les variations du logement d'une localité à l'autre. De plus, cette indemnité devrait être défrayée à même le budget d'affectation du Directeur général des carrières militaires et devraient augmenter en fonction du nombre d'affectation. Par exemple : un mois de salaire pour les 5 premières affectations, 2 mois pour les 5 suivantes et ainsi de suite. De cette façon, la gestion de carrière serait forcée d'examiner chaque mutation afin d'en déterminer la pertinence et aurait tendance à limiter le nombre d'affectation total par personne étant donné que les mutations de ceux ayant le plus d'affectation seraient beaucoup plus coûteuses.

13. Selon Statistique Canada, près de 20 % des enfants vivent au sein de famille monoparentales et plus 80% de ces enfants résident avec leur mère²⁷. Ceci indique que plus souvent qu'autrement, les femmes assument seules la garde de leur enfant lors d'une séparation. Conséquemment, les FAC devraient offrir prioritairement des places en garderie aux familles monoparentales ou du moins des indemnités de garderie. Cette initiative assurerait une plus grande stabilité familiale en sachant qu'à chaque affectation, les enfants auraient une place en garderie. De plus cette initiative pourrait aussi être un critère d'attraction pour les candidates au recrutement.

14. Le personnel féminin rapporte souvent qu'en raison du port de l'uniforme, ces dernières doivent mettre de côté une partie de leur féminité lorsqu'elles sont en service. L'on ne peut nier,

²⁷Statistique Canada, *Portrait de la vie familiale des enfants au Canada en 2016*, consulté le 31 janvier 2018, <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/98-200-x/2016006/98-200-x2016006-fra.cfm>

que leurs uniformes ne sont qu'une simple adaptation d'un uniforme masculin. Une révision de l'instruction sur la tenue des Forces canadiennes doit être effectuée au plus vite et une plus grande latitude face au maquillage, bijoux et aux cheveux doit être prise en considération. Par exemple, lorsqu'en garnison, rien n'empêche que les femmes puissent avoir les cheveux détachés. Bien sûr, pour des raisons opérationnelles et lors d'exercices des restrictions plus strictes pourraient être appliquées. En plus des uniformes de parade commun, une plus grande panoplie de chemises, pantalons, jupes (plus ou moins longue) pour être désignée et autorisée. Il leur serait donc possible de faire ressortir et vivre un peu plus pleinement leur féminité. En plus de profiter au maintien en service, cette initiative pourrait aussi contribuer à attirer de nouvelles candidates.

CONCLUSION

15. La représentation accrue des femmes au sein des FAC apportera une plus grande efficacité opérationnelle et ces dernières constituent un bassin de recrutement important devant être exploité afin d'assurer la pérennité des FAC. Le CEMD a fixé des cibles de recrutement agressives afin d'atteindre une représentation féminine de 25% en 2026. Les principales raisons poussant à quitter les FAC sont les mêmes pour les hommes que les femmes (stabilité géographique, affectations, équilibre travail-famille). Cependant, ces dernières ont tout de même certaines spécificités dont un plus grand attachement à la stabilité familiale et son sujet à l'anxiété de séparation maternelle pouvant jouer rôle important quant à leur décision de joindre ou de quitter les FAC. Il est important de noter que les aspects financiers contribuent grandement au maintien du personnel. Le problème étant complexe, il ne peut exister une

solution unique qui permettrait de rencontrer ces objectifs de recrutement et le problème doit donc être abordé sur plusieurs fronts. Au niveau du recrutement, il est évident que des objectifs ciblés par métier soit essentiels et qu'une campagne publicitaires spécifiques aux femmes soient mis en place. Les mécanismes de recrutement doivent être ajustés afin d'éviter que nous perdions des candidates au bénéfice d'autres organisation. Des incitatifs financiers visant spécifiquement les femmes servant au sein d'occupations sous-représentées permettraient de maintenir en poste notre personnel féminin. Un programme de la promotion de la santé visant les besoins spécifiques et l'anxiété de séparation maternelle aiderait au maintien en poste tout comme une plus grande certitude face à la localisation géographique et une diminution de la fréquence d'affectation. Pour terminer, une féminisation du milieu de travail passant par la modification des uniformes et des règles d'apparence aiderait à ce que les femmes puissent s'épanouir pleinement et demeurer plus longtemps au sein des FAC.

RECOMMANDATIONS

16. Il est recommandé que des groupes de travail soient mis sur pied afin d'évaluer, d'estimer les coûts et par la suite déterminer la viabilité des différentes options présentées. De plus, compte tenu de la réticence du CEMD à utiliser des incitatifs financiers, il est recommandé qu'une recherche plus approfondie soit effectuée afin de démontrer l'utilité à court terme des incitatifs financiers lors du recrutement et pour le maintien en poste du personnel féminin.

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.
- 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. DOAD 5023-1, *Critères minimaux d'efficacité opérationnelle liés à l'universalité du service*, Ottawa: 2006.
- Canada. Ministère de la défense nationale. *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes*. Ottawa: 2015.
- Canada. Ministère de la défense nationale. *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*. Ottawa: 2017.
- 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.
- Canada. Statistique Canada. *Portrait de la vie familiale des enfants au Canada en 2016*, consulté le 31 janvier 2018, <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/98-200-x/2016006/98-200-x2016006-fra.cfm>
- Organisation du Traité de l'atlantique Nord, Comité OTAN sur la dimension de genre. *Summary of the National Reports of NATO Members and Partners Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives*. 2015.
- Organisation des Nations Unies, Conseil de sécurité des Nations unies, *Résolution 1325 (2000) et 1820 (2008)*, consulté le 30 janvier 2018, <http://www.un.org/fr/sc/documents/resolutions/>
- 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.

Walker, Angela Holcombe. «Strategies for Increasing Female Navy Officer Retention: Deploying Mothers' Perspectives», dissertation de doctorat, University of Southern Mississippi, 2017.

The Star.com. «Canada's top general launches push to recruit women», consulté le 30 janvier 2018, <https://www.thestar.com/news/canada/2016/02/19/canadas-top-general-launches-push-to-recruit-women.html>

The Star.com. «Looking for a few good women – Canada's military goes on a hiring spree», consulté le 28 janvier 2018, <https://www.thestar.com/news/canada/2016/03/14/looking-for-a-few-good-women-canadas-military-goes-on-a-hiring-spre.html>

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), janvier 2018.