

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



Comment stimuler le recrutement et favoriser le maintien en poste des femmes au sein des Forces armées canadiennes

Maj David Sheink

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

**Comment stimuler le recrutement et favoriser
le maintien en poste des femmes au sein des Forces armées canadiennes**

Maj David Sheink

“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: 2775

“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: 2775

Comment stimuler le recrutement et favoriser le maintien en poste des femmes au sein des Forces armées canadiennes

BUT

1. Le but principal de ce travail consiste à identifier des mesures concrètes pour stimuler le recrutement des femmes au sein des Forces armées canadiennes (FAC) et favoriser leur maintien en poste une fois admises dans l'institution militaire. Il sera démontré que plusieurs lacunes au niveau du recrutement et des politiques en place nuisent actuellement à cet objectif et que des leçons peuvent être tirées des meilleures pratiques à l'interne, tel qu'au Collège militaire royal de Saint-Jean (CMRSJ) et à l'externe, notamment en Australie et aux États-Unis.

INTRODUCTION

2. La nouvelle Politique de défense du Canada présentée le 7 juin 2017, intitulée *Protection, Sécurité, Engagement*, met un accent particulier sur l'engagement à supporter physiquement, socialement et psychologiquement les hommes et les femmes en uniforme ainsi que leurs familles. Elle mentionne l'importance de «tirer profit de la diversité de la population canadienne ainsi que des compétences et talents particuliers qu'elle détient¹». Dans cette quête de diversité et de représentativité de la population canadienne, la Politique de défense fixe comme objectif d'augmenter la proportion des femmes au sein des FAC de un pourcent par année pour atteindre à terme (en 2026) une représentation de 25%². Pour y parvenir, différentes pistes de solutions sont mentionnées, telles que l'amélioration du

¹ Canada, Dept of National Defence, Ministère de la défense nationale, "*Strong, Secure, Engaged: Canada's Defence Policy*." Ottawa, Ont.: National Defence = Défense nationale, 2017, p.12.

² Ibid.

système de recrutement et d'instruction. Il est également mentionné que les FAC «sont résolues à promouvoir l'égalité entre les sexes³» en offrant les mêmes opportunités de progression vers les échelons supérieurs et en offrant un environnement de travail sain et respectueux où tous les membres, incluant les femmes, se sentent valorisés.

3. Les dernières statistiques publiées dans le résumé des rapports nationaux fournis au Comité de l'OTAN sur la dimension du genre montrent bien que le Canada est un chef de file au sujet de l'inclusion des femmes au sein de ses forces armées et dans l'application de la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies (ONU) sur les femmes, la paix et la sécurité. Avec 15.1% de ses membres actifs étant des femmes, le Canada est nettement au-dessus de la moyenne de l'OTAN se situant à 10,9% et se classe cinquième (à égalité avec la Bulgarie) derrière la Hongrie (20%), la Slovénie (16.1%), la Lettonie (16%), les États-Unis (15.9%) et la Grèce (15.4%)⁴. Du côté du recrutement, le Canada se classe septième avec 20.3% de l'ensemble des nouvelles recrues en 2016 étant des femmes⁵. Malgré le portrait dressé par ces statistiques, la route est encore longue pour parvenir à atteindre les objectifs fixés dans la Politique de défense, particulièrement considérant la mauvaise publicité des dernières années au sujet des inconduites sexuelles et le déclin des applications pour joindre les FAC. Pour parvenir à stimuler le recrutement des femmes et leur maintien en poste, il est essentiel d'identifier les obstacles et les solutions pour y remédier et de mettre à profit les meilleures pratiques des autres pays de l'OTAN faisant face au même défi. La discussion sera divisée en deux parties, soient le

³ Ibid.

⁴ NATO, "*Summary of the National Report of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives*", 2016, consulté le 24 janvier 2018, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_11/20171122_2016_Summary_of_NRs_to_NCGP.pdf, p.10.

⁵ Ibid, p.14.

recrutement et le maintien en poste puisque les obstacles à l'atteinte des objectifs varient d'un à l'autre.

DISCUSSION

Recrutement

4. Les FAC s'appliquent depuis quelques années à stimuler le recrutement des femmes grâce à des quotas par métier et diverses initiatives telles que *Les femmes font la force*, un programme lancé à l'été 2017 qui offre aux femmes une opportunité de participer à des séances de 10 jours de familiarisation aux opérations militaires avant de prendre la décision de joindre ou non les FAC⁶. Elles ont également mandaté en 2015 le Centre d'innovation du Bureau du Conseil Privé (le Centre) pour mettre sur pied un projet de recherche visant à identifier les obstacles au recrutement des femmes et fournir des solutions⁷. Le projet de recherche n'est pas terminé à ce jour, mais quelques résultats préliminaires montrent que le processus de recrutement a besoin d'une cure de rajeunissement. Le processus actuel est long, fastidieux et impersonnel, soit le même constat qui avait été établi dans le rapport du vérificateur général publié à l'automne 2016⁸. Il est, entre autre, recommandé de simplifier le processus, de personnaliser les communications avec les postulants, d'envoyer des rappels, de rendre obligatoire la divulgation

⁶ Canada, Dept of National Defence, Ministère de la défense nationale, "*Le programme Les femmes font la force des Forces armées canadiennes*", site web consulté le 24 janvier 2018, <http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=le-programme-les-femmes-font-la-force-des-forces-armees-canadiennes/j5wlmvh9>

⁷ Canada, Government of Canada. Gouvernement du Canada, "*Recruter davantage de femmes dans les forces armées canadiennes – juin 2017*", site web consulté le 24 janvier 2018, <https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/recruter-davantage-femmes-forces-armees-canadiennes-juin-2017.html>

⁸ Canada, Office of the Auditor General of 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 Defence*", consulté le 24 janvier 2018, http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201611_05_e_41834.html, p.18.

du sexe et d'utiliser des titres de métier unisexes⁹. Le Centre n'a toutefois pas évalué la qualité du service reçu dans les centres de recrutement. Basé sur l'expérience récente du secrétaire-général du CMRSJ, au travers de divers échanges avec les centres de recrutement des FAC, il est devenu évident que les recruteurs ne possédaient malheureusement qu'une connaissance limitée de certains programmes d'enrôlement, tel que le programme de formation des officiers de la force régulière (PFOR) ainsi que du processus de sélection et qu'ils étaient donc mal outillés pour conseiller les postulants et augmenter les chances qu'ils se rendent au bout du processus. Un processus d'enrôlement simple, une sélection minutieuse des recruteurs (plus de femmes, possédant de fortes aptitudes interpersonnelles) et leur maintien en poste suffisamment longtemps pour mettre à profil leur expertise sont tous des facteurs essentiels pour stimuler l'enrôlement des femmes au sein des FAC.

5. Au niveau du marketing, le Centre a révélé quelques problèmes dans la campagne de publicité des FAC. Il identifie par exemple l'existence d'un mythe quant au taux d'échec présumé supérieur pour les femmes lors de l'entraînement de base, motif qui découragerait certaines femmes à postuler¹⁰. Pourtant, l'analyse des données montrent bien que le taux d'échec sur le cours de base est sensiblement le même pour les hommes que pour les femmes. Il est alors recommandé de communiquer cette information au travers des messages publicitaires et par le personnel des centres de recrutement. La stratégie de communication/publicité doit donc être révisée et adaptée aux résultats de telles recherches. Quoique de plus amples résultats soient

⁹ Canada, Government of Canada. Gouvernement du Canada, "*Recruter davantage de femmes dans les forces armées canadiennes – juin 2017*", site web consulté le 24 janvier 2018, <https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/recruter-davantage-femmes-forces-armees-canadiennes-juin-2017.html>

¹⁰ Ibid.

attendus en 2018, l'expérience récente du CMRSJ montre aussi que l'utilisation d'une agence spécialisée externe pour cibler une audience particulière (la plus susceptible de fournir les candidats recherchés, les femmes par exemple) au travers des médias sociaux donne d'excellents résultats. L'agence Bob Henry est ainsi parvenue à augmenter de façon significative le nombre de visiteurs lors de la fin de semaine des portes ouvertes, résultant en une augmentation importante du nombre de postulants¹¹. Cette même stratégie pourrait être utilisée pour cibler spécifiquement les femmes sur les réseaux sociaux. La campagne de publicité doit également montrer les femmes dans tous les métiers (puisque tous les métiers militaires sont accessibles aux femmes depuis 1990). Pourtant, la représentativité des femmes dans les armes de combat (force régulière) est très faible, de l'ordre de 2.6%¹². Les recherches montrent qu'aux États-Unis par exemple, les femmes dans les publicités militaires sont souvent en périphérie et qu'elles ne sont pratiquement jamais montrées avec une arme ou dans une situation de combat¹³. Cette mise en scène non représentative de l'environnement de travail d'une femme dans les forces armées contribue à marginaliser les femmes et renforce le lien entre le militaire et la masculinité, réduisant du même coup l'efficacité de la campagne publicitaire envers les femmes. La publicité et les réseaux sociaux sont des outils puissants de recrutements qui doivent être exploités afin de communiquer avec les femmes, les attirer vers les centres de recrutement et les enrôler au sein des FAC.

¹¹ Agence Bob Henry, "*Collège militaire royal Saint-Jean-sur-Richelieu*", consulté le 24 janvier 2018, <http://agencebobhenry.ca/realisations/college-militaire-royal-saint-jean-richelieu/>

¹² Canada, Dept of National Defence. Ministère de la défense nationale, "*Les femmes dans les Forces armées canadiennes*", site web consulté le 24 janvier 2018, <http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=les-femmes-dans-les-forces-armees-canadiennes/izkjzueu>, p.3.

¹³ Melissa T. Brown, "'A Woman in the Army is Still a Woman': Representations of Women in US Military Recruiting Advertisements for the all-Volunteer Force." *Journal of Women, Politics & Policy* 33, no. 2, 2012, p.156.

6. Alors que les FAC administrent un sondage national standard de sortie pour déterminer les causes du départ de leurs membres, il n'existe aucun sondage de ce type pour déterminer les motifs d'enrôlement. Un tel sondage fournirait de l'information précieuse pour le Groupe de recrutement des Forces canadiennes (GRFC) afin de cibler la bonne audience pour atteindre leurs objectifs d'enrôlement. Une fois de plus, le CMRSJ est un exemple à suivre puisqu'il administre ce type de sondage suite à l'arrivée des nouveaux élèves-officiers. L'information recueillie peut ensuite être partagée avec l'agence de marketing pour un meilleur ciblage des candidats potentiels. D'ici à ce que les FAC investissent les ressources nécessaires pour ce faire au niveau national, il est possible de se tourner vers nos voisins du sud (qui visent 20% de femmes d'ici 2020¹⁴) pour en connaître davantage sur les motivations propres aux femmes à rejoindre les forces armées. Une recherche menée auprès d'Américaines en service actif et retraitées a permis de conclure que leurs principales motivations de s'enrôler pouvaient être classées en trois catégories, soient l'opportunité, la vocation et les débouchés suite à la carrière militaire¹⁵. L'opportunité inclut des motifs tels que la recherche de nouveaux défis, de nouvelles expériences de vie, l'éducation subventionnée et l'apprentissage de nouvelles compétences. La vocation se rapporte au sens du devoir, au patriotisme, à l'engagement pour servir son pays. Les débouchés comprennent les motifs à l'extérieur du militaire où le service constitue un pont vers la réalisation d'un autre objectif suite à la carrière militaire. Avec ce type de données et l'importance relative de chacun de ces motifs, il est ensuite possible d'élaborer une stratégie de recrutement visant les femmes au moyen d'une campagne de marketing ciblée et l'instauration de politiques supportant ces motivations. Comme ces données risquent d'être légèrement

¹⁴ Mariann Mankowski, Leslie E. Tower, Cynthia A. Brandt, and Kristin Mattocks, "Why Women Join the Military: Enlistment Decisions and Postdeployment Experiences of Service Members and Veterans." *Social Work* 60, no. 4, 2015, p.315.

¹⁵ Ibid, p.318.

différentes dans le contexte canadien, il est essentiel que les FAC élabore et administre ce type de sondage dans les plus brefs délais.

Maintien en poste

7. En plus du recrutement, le deuxième facteur essentiel à l'atteinte de l'objectif de 25% de femmes dans les FAC d'ici 2026 est le maintien en poste. Au cours des dernières années, le taux d'attrition des femmes a été similaire, sinon légèrement inférieur à celui des hommes dans les FAC. Par exemple, pour l'année fiscale 2015-2016, le taux d'attrition des femmes de la force régulière était de 6.1% alors que celui des hommes était de 6.6%¹⁶. Même constat dans le rapport de l'OTAN alors que le pourcentage des femmes par rapport à l'ensemble des libérations en 2016 était de 13.5% vs leur représentation de 15.1% de la population militaire¹⁷. Quoique ces chiffres n'indiquent pas de problème de rétention particulier pour les femmes dans les FAC, il est tout de même important de se pencher sur les raisons principales motivant leur départ pour réduire au maximum l'attrition causée par des facteurs sur lesquels les FAC ont un certain contrôle, comme l'environnement de travail ou les politiques affectant l'équilibre travail-famille. La dernière étude comparative entre les genres au sujet de la rétention remonte à 2012 et identifie les raisons suivantes en ordre d'importance motivant les femmes à quitter les FAC :

a. retraite et éligibilité à une pension;

¹⁶ Canada, Dept of National Defence. Ministère de la défense nationale, "*Les femmes dans les Forces armées canadiennes*", site web consulté le 24 janvier 2018, <http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=les-femmes-dans-les-forces-armees-canadiennes/izkjzqeu>

¹⁷ NATO, "*Summary of the National Report of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives*", 2016, consulté le 24 janvier 2018, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_11/20171122_2016_Summary_of_NRs_to_NCGP.pdf, p.68.

- b. instabilité géographique;*
- c. insatisfaction professionnelle;*
- d. insatisfaction des mutations;*
- e. à la recherche d'un travail plus valorisant;*
- f. insatisfaction de la progression de carrière;*
- g. problèmes familiaux; et*
- h. à la recherche d'un meilleur salaire*¹⁸.

Cette information n'a malheureusement pas servi à développer un plan de rétention, tel que rapporté dans le rapport du vérificateur général d'automne 2016¹⁹. Une analyse en profondeur de ces facteurs et des sous-facteurs serait nécessaire, ce qui sort du cadre de ce travail, mais il est tout de même possible d'identifier quelques aspects à améliorer en matière de rétention spécifique aux femmes.

8. D'un point de vue de l'environnement de travail (faisant référence aux points 7c et 7e ci-dessous), les FAC déploient actuellement énormément d'effort pour éradiquer l'inconduite et le harcèlement sexuel grâce à l'Opération HONOUR. Le rapport Deschamps de mars 2015 a fait couler beaucoup d'encre au sujet de la culture sexualisée présente au sein des FAC, ce qui est définitivement un facteur négatif majeur autant pour le recrutement des femmes que pour leur maintien en poste. Quoiqu'une culture puisse prendre du temps à changer, l'Opération

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Canada, Office of the Auditor General of 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 Defence", consulté le 24 janvier 2018, http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201611_05_e_41834.html, p.26.

HONOUR ne peut que rendre l'environnement de travail plus sain pour l'ensemble des membres des FAC, mais particulièrement pour les femmes qui représentent une forte majorité des victimes des inconduites sexuelles. Signe que l'opération donne des résultats, il a été publié dans un article du 45^e NORD que pas moins de 77 cas d'inconduite sexuelle ont été soumis pour une libération des FAC entre janvier et mars 2017²⁰. Une stratégie de communication permettant de montrer les progrès réalisés dans ce dossier sera importante pour redorer l'image des FAC et stimuler le recrutement des femmes.

9. D'un point de vue de la progression de carrière (faisant référence aux points 7c et 7f ci-dessus), les femmes sont désavantagées lorsqu'elles décident de prendre du congé parental, malgré le message contraire communiqué au sein des FAC. Le programme de congé parental des FAC est l'un des plus généreux avec un total de 50 semaines (15 semaines de congé de maternité et 35 semaines de congé parental pouvant être partagées entre les deux parents) comparativement aux États-Unis qui offrent seulement 12 semaines de congé parental²¹. C'est une mesure qui contribue grandement à l'équilibre travail-famille, mais qui malheureusement retarde la progression de carrière des bénéficiaires. Étant donné que la montée en grade nécessite un minimum de temps dans le grade et l'atteinte d'étapes essentielles comme l'affectation à des positions d'état-major et de commandement, toute disruption résultera en un ralentissement de progression. Une initiative récemment lancée par l'Armée australienne (Enhancing Career

²⁰ 45^e NORD. "Opération HONNEUR: 77 dossiers de congédiements entre janvier et mars 2017", 28 avril 2017, consulté le 24 janvier 2018, <http://www.45enord.ca/2017/04/operation-honneur-77-dossiers-de-congediements-entre-janvier-et-mars-2017/>

²¹ NATO, "Summary of the National Report of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives", 2016, consulté le 24 janvier 2018, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_11/20171122_2016_Summary_of_NRs_to_NCGP.pdf, p.20-21.

Management – ECM) vise justement à éliminer ces obstacles pour permettre aux femmes de progresser normalement malgré les périodes de congé parental ou autres disruptions reliées aux besoins familiaux²². Ce système de gestion de carrière accorde plus d'importance au talent (combinant l'intellect, les aptitudes interpersonnelles, la conscience, la détermination et l'esprit créatif) qu'au temps dans le grade ou aux affectations complétées²³. Un système semblable pourrait aussi réduire les frictions familiales et promouvoir l'accès des femmes aux échelons supérieurs, favorisant ainsi leur maintien en poste.

10. D'autres politiques en place au sujet des mutations (faisant référence aux points 7b et 7d ci-dessus) devraient aussi être révisées étant donné qu'elles sont au cœur d'un des motifs d'attrition les plus importants autant pour les hommes que pour les femmes des FAC. Tel qu'indiqué dans les nouvelles initiatives de la Politique de défense, il sera nécessaire d'«entreprendre un examen exhaustif des conditions de service et des cheminements de carrière afin d'offrir des choix de carrière plus personnalisés et plus flexibles²⁴». Une meilleure gestion de carrière permettrait sans doute de réduire le nombre de mutations et donc des pressions familiales résultant du déménagement fréquent des membres des FAC et de leur famille. Le défi sera bien sûr de s'assurer que ces nouvelles politiques n'affecteront pas l'efficacité opérationnelle des FAC.

²² Angus Campbell, Corinne Manning, and Paul Nothard, "*Securing Army's Future: Enhancing Career Management.*" Australian Army Journal 10, no. 3, 2013, p.146-155.

²³ Ibid, p.151.

²⁴ Canada, Dept of National Defence, Ministère de la défense nationale, "*Strong, Secure, Engaged: Canada's Defence Policy.*" Ottawa, Ont.: National Defence = Défense nationale, 2017, p.22.

CONCLUSION

11. Le gouvernement actuel a établi comme priorité de rendre les FAC représentatives de la diversité du Canada. Un des objectifs reliés à cette priorité est l'augmentation du pourcentage de femmes au sein des FAC de l'ordre de un pourcent par année pour atteindre 25% en 2026. Il existe actuellement plusieurs obstacles à l'atteinte de cet objectif dans les deux domaines critiques que sont le recrutement et le maintien en poste des femmes au sein des FAC. Ce travail a permis d'en identifier quelques-uns pour ultimement recommander des mesures concrètes supportant l'atteinte de l'objectif, basées sur les meilleures pratiques internes et externes. Les principaux obstacles du recrutement ayant été identifiés sont la complexité du processus de recrutement, les faibles connaissances et la faible permanence des recruteurs, les faiblesses des stratégies de communication et de marketing, l'incapacité à tirer profit des médias sociaux et finalement le manque de données sur les motivations des nouveaux membres joignant les FAC. Du côté du maintien en poste, les principaux obstacles ayant été identifiés sont l'environnement de travail parfois hostile envers les femmes, la rigidité du système de gestion de carrière et les mutations fréquentes.

RECOMMANDATIONS

12. Dans le but de stimuler le recrutement des femmes dans les FAC, il est recommandé de :
- a. Simplifier et personnaliser le processus d'enrôlement;
 - b. Sélectionner plus de femmes avec de fortes aptitudes interpersonnelles dans les postes de recruteur et minimiser leur rotation;
 - c. Augmenter la publicité montrant des femmes militaires dans un rôle primaire;

- d. Faire appel à des agences spécialisées pour mieux cibler les candidates potentielles au travers des médias sociaux; et
 - e. Instaurer un sondage d'arrivée pour identifier les motivations des nouveaux membres joignant les FAC, en faire l'analyse pour orienter les campagnes de publicité et faire un meilleur ciblage sur les réseaux sociaux.
13. Dans le but de favoriser le maintien en poste des femmes dans les FAC, il est recommandé de :
- a. Analyser les données recueillies dans les sondages de sortie pour identifier précisément les motifs de libération des femmes;
 - b. Continuer d'améliorer l'environnement de travail en éliminant toute pratique discriminatoire ou dommageable envers les femmes;
 - c. Communiquer les résultats et les progrès de l'Opération HONOUR;
 - d. Réformer le système de gestion de carrière pour ne pas pénaliser les femmes prenant du congé parental ou autre congé pour obligations familiales; et
 - e. Réduire le nombre de mutations.

BIBLIOGRAPHIE

- Agence Bob Henry. "*Collège militaire royal Saint-Jean-sur-Richelieu*", consulté le 24 janvier 2018, <http://agencebobhenry.ca/realisations/college-militaire-royal-saint-jean-richelieu/>
- Brown, Melissa T. "'A Woman in the Army is Still a Woman': Representations of Women in US Military Recruiting Advertisements for the all-Volunteer Force." *Journal of Women, Politics & Policy* 33, no. 2, 2012.
- Campbell, Angus, Corinne Manning, and Paul Nothard. "*Securing Army's Future: Enhancing Career Management*." *Australian Army Journal* 10, no. 3, 2013.
- Canada. Dept of National Defence. Ministère de la défense nationale. "*Strong, Secure, Engaged: Canada's Defence Policy*." Ottawa, Ont.: National Defence = Défense nationale, 2017.
- Canada. Dept of National Defence. Ministère de la défense nationale. "*Le programme Les femmes font la force des Forces armées canadiennes*", site web consulté le 24 janvier 2018, <http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=le-programme-les-femmes-font-la-force-des-forces-armees-canadiennes/j5wlmvh9>
- Canada. Dept of National Defence. Ministère de la défense nationale. "*Les femmes dans les Forces armées canadiennes*", site web consulté le 24 janvier 2018, <http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=les-femmes-dans-les-forces-armees-canadiennes/izkjzqu>
- Canada. Dept of National Defence. Ministère de la défense nationale. "*Les femmes dans les Forces armées canadiennes (FAC)*", site web consulté le 24 janvier 2018, <http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=les-femmes-dans-les-forces-armees-canadiennes-fac/hie8w7rm>
- Canada. Government of Canada. Gouvernement du Canada. "*Recruter davantage de femmes dans les forces armées canadiennes – juin 2017*", site web consulté le 24 janvier 2018, <https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/recruter-davantage-femmes-forces-armees-canadiennes-juin-2017.html>
- Canada. Office of the Auditor General of 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 Defence*", consulté le 24 janvier 2018, http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201611_05_e_41834.html
- Major General Marcelite Harris. "*Recognising the Role of Women in NATO's Military Forces*." *NATO Review* 45, no. 5, 1997.

Mankowski, Mariann, Leslie E. Tower, Cynthia A. Brandt, and Kristin Mattocks. "*Why Women Join the Military: Enlistment Decisions and Postdeployment Experiences of Service Members and Veterans.*" *Social Work* 60, no. 4, 2015.

NATO. OTAN. "*Summary of the National Report of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives*", 2016, consulté le 24 janvier 2018, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_11/20171122_2016_Summary_of_NRs_to_NCGP.pdf

Nielsen, Vicki. "*Women in Uniform: Vicki Nielsen Examines how Far Women have been Integrated in NATO Forces.*" *NATO Review* 49, 2001.

Smith, David G. and Judith E. Rosenstein. "*Gender and the Military Profession: Early Career Influences, Attitudes, and Intentions.*" *Armed Forces & Society* 43, no. 2, 2017.

45e NORD. "*Opération HONNEUR: 77 dossiers de congédiements entre janvier et mars 2017*", 28 avril 2017, consulté le 24 janvier 2018, <http://www.45enord.ca/2017/04/operation-honneur-77-dossiers-de-congédiements-entre-janvier-et-mars-2017/>

45e NORD. "*Opération HONNEUR: 77 dossiers de congédiements entre janvier et mars 2017*", 28 avril 2017, consulté le 24 janvier 2018, <http://www.45enord.ca/2017/04/operation-honneur-77-dossiers-de-congédiements-entre-janvier-et-mars-2017/>