

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



VERS L'ATTEINTE DE L'ÉGALITÉ: LES FEMMES DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

Major Audrey Lavoie

JCSP 45

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, 2019.

PCEMI 45

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, 2019.

CANADIAN FORCES COLLEGE / COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
JCSP 45 / PCEMI 45
15 Octobre 2018 / 15 octobre 2018

DS 545 Component Capabilities / DS 545 Capacités de la composante

Vers l'atteinte de l'égalité : les femmes dans les Forces armées canadiennes

By Major Audrey Lavoie
Par le major Audrey Lavoie

“This paper was written by a candidate 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: 2,993

“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.”

Nombre de mots : 2 993

VERS L'ATTEINTE DE L'ÉGALITÉ :

LES FEMMES DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

BUT

1. La présente analyse a pour but d'identifier certaines barrières potentielles et leurs solutions face à l'augmentation mandatée du nombre de femmes dans les Forces armées canadiennes (FAC) de 15 à 25,1% d'ici 2026¹. Nous expliquerons d'abord pourquoi nous devons considérer l'institutionnalisation du genre, soit la promotion de l'égalité entre les sexes, afin d'établir les défis et changements nécessaires. Puis, nous identifierons les domaines qui doivent continuer de bénéficier d'analyses approfondies au sein du Commandement du personnel militaire, soient la transformation de la culture organisationnelle, la rétention et le recrutement, afin de contribuer à la canalisation des efforts vers la réalisation de cet objectif.

INTRODUCTION

2. Suite à la résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies 1325 et des résolutions subséquentes sur « les femmes, la paix et la sécurité²», le Chef d'État-major a annoncé en janvier 2016 que les FAC compterait 25,1% de femmes parmi ses rangs d'ici la fin de l'année fiscale 2026, soit une augmentation visée de 1% par année³. Cet objectif visant ultimement la participation accrue des femmes aux opérations de paix fut réaffirmé dans la nouvelle politique de défense du Canada « Protection, Sécurité, Engagement⁴» et s'inscrit dans une vision plus

¹ Ministère de la Défense nationale, *Directive du CEMD pour l'intégration de la RCSNU 1325 et de résolutions connexes à la planification et aux opérations des FAC*, (Ottawa : Chef d'état-major de la Défense, 29 janvier 2016), http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/en/about-reports-pubs-cds/cds-directive-unscr-1325-directive-cemd-rsnu-1325.pdf; Bruce Campion-Smith, « Canada's top general launches push to recruit women », *Toronto Star*, consulté le 9 octobre 2018, <https://www.thestar.com/news/canada/2016/02/19/canadas-top-general-launches-push-to-recruit-women.html>.

² Ministère de la Défense nationale, *Directive du CEMD pour l'intégration de la RCSNU 1325*, p. 1.

³ Campion-Smith, « Canada's top general launches push to recruit women ».

⁴ Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, (Ottawa : 2017), p. 23, <http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/politique-defense-canada/docs/rapport-politique-defense-canada.pdf>.

large de diversité et d'inclusion dans l'équipe de la Défense. Il s'agit d'un objectif ambitieux considérant que la moyenne des membres de l'Organisation du traité de l'Atlantique nord est de 11% et que nous ne comptons présentement que 15% de femmes même si tous nos métiers sont ouverts à ces dernières depuis plus de 20 ans⁵.

3. Nous clarifierons d'abord pourquoi nous devons viser l'égalité et non l'équité afin d'établir notre contexte. Puis, nous développerons l'atteinte de cet objectif sous trois angles, soient la culture organisationnelle, la rétention et, finalement, le recrutement en s'inspirant du cadre conceptuel d'évaluation de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes de Rao et Kelleher⁶. Nous viserons le développement de pistes de solutions durables qui permettront à notre organisation de poursuivre la mise en place d'initiatives pour rencontrer son objectif ultime – l'atteinte d'une force plus représentative de la population canadienne pour tirer profit de nos caractéristiques individuelles uniques comme multiplicateurs de force.

DISCUSSION

L'équité ou l'égalité?

4. Dans un premier temps, il convient d'aborder la question de l'institutionnalisation du genre. Nous devons d'abord prendre conscience que les hommes et femmes ont des réalités et besoins différenciés qui influencent les effets distincts qu'ont les programmes, politiques et décisions sur eux. Donc, afin d'être équitable, les FAC devraient être juste en adoptant des mesures qui corrigent les désavantages qui ont pu faire que les femmes ne pouvaient profiter de chances égales auparavant. L'atteinte de l'équité signifierait donc que nous aurions une force

⁵ *Ibid.*

⁶ Aruna Rao et David Kelleher, « Unravelling Institutionalised Gender Inequality », *Gender at Work*, Occasional Paper 8 (octobre 2002), https://genderatwork.org/wp-content/uploads/2017/10/Unravelling-Institutionalized-Gender-Inequality_AWID_Rao_A_D_Kelleher_ARTICLE.pdf.

pleinement représentative de la population canadienne. Considérant que les femmes représentent 50,4% de la population⁷, il est plus vraisemblable d'axer nos efforts vers l'atteinte de l'égalité⁸.

5. Pour sa part, le principe d'égalité veut que tous les individus aient des conditions égales et puissent réaliser leurs pleins droits et potentiel. Dans ce contexte, selon le Conseil économique des Nations Unies, l'institutionnalisation du genre aussi appelée *gender mainstreaming* consiste à une stratégie afin de promouvoir l'égalité des genres. Il ne s'agit pas d'un objectif, mais d'une approche et d'un moyen d'atteindre cette égalité. Il faut donc prendre en considération la perspective du genre dans chacune de nos législations, politiques et programmes⁹.

6. Dans cet ordre d'idées, nous ne pouvons pas imposer un modèle particulier, mais plutôt donner la possibilité aux femmes de choisir en s'attaquant aux disparités, perceptions et préconceptions qui les empêchent de jouir des mêmes droits et opportunités que les hommes au sein même de notre organisation¹⁰. Donc, bien que nécessaire pour évaluer notre performance, il est inexact de viser l'atteinte d'un pourcentage identitaire mesurable de 25% axé uniquement sur la parité du genre féminin, plutôt qu'un état et contexte plus global qui nous donnerait une image réelle de la situation de notre organisation. Pour mesurer l'efficacité de nos mesures d'égalité, nous devons viser et mesurer l'amélioration des rôles sociaux, contraintes et opportunités des activités des femmes de notre organisation.

⁷ Statistique Canada, « Estimation de la population au 1^{er} juillet, par âge et sexe », consulté le 9 octobre 2018, [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710000501&pickMembers\[0\]=1.1&pickMembers\[1\]=2.3](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710000501&pickMembers[0]=1.1&pickMembers[1]=2.3).

⁸ Université Laval, « Analyse des enjeux d'égalité entre les sexes dans la gestion des organisations » (matériel du cours MNG-6160/NRC 94822 du Microprogramme de deuxième cycle en administration des affaires – management, automne 2017), cours 1 et 2.

⁹ Université Laval, « Analyse des enjeux d'égalité entre les sexes dans la gestion des organisations », cours 1 et 2.; United Nation Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women, « Gender Mainstreaming », consulté le 9 octobre 2018, <http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>.

¹⁰ Université Laval, « Analyse des enjeux d'égalité entre les sexes dans la gestion des organisations », cours 1 et 2.

7. Il est aussi important de noter que les mesures mise de l'avant dans le cadre d'une institutionnalisation du genre auront un impact positif sur l'ensemble de la composition de la population des FAC, et non uniquement de la représentation des femmes. En effet, il n'est pas question ici de deux groupes sociaux homogènes, les hommes et les femmes, mais bien de groupes ayant des différences au sein même de leurs groupes. Donc, les pistes de solutions pourront améliorer la représentation de multiples autres facteurs identitaires au sein de nos rangs tels que les ceux liés à l'orientation sexuelle et l'appartenance culturelle, religieuse, linguistique et même générationnelle.

8. Les délégués de *Gender at Work* Aruna Roa et David Kelleher ont créé un modèle permettant de mettre en évidence les problématiques et ensuite d'établir des choix stratégiques pour les interventions futures visant l'institutionnalisation du genre. Ils proposent entre autres d'évaluer les changements nécessaires dans une organisation pour atteindre l'égalité sous quatre catégories ; la conscience des membres de l'organisation, la culture, l'accès et le contrôle des ressources, et les règles et politiques formelles en tenant compte des transformations individuelles et systémiques requises autant aux niveaux formels qu'informels (voir annexe A)¹¹.

9. Ce modèle est principalement appliqué dans le cadre de projets de développement et représente une organisation dans laquelle l'égalité serait complètement intégrée. Nous nous sommes inspirés de ce cadre pour établir les lacunes principales et les domaines dans lesquels nous devrions investir nos efforts et ressources en priorité au sein de la défense. Notre analyse nous a amenés à établir un plan de campagne en trois lignes d'efforts principales, soit la transformation de la culture organisationnelle, la rétention et le recrutement (voir annexe B).

La transformation de la culture organisationnelle

¹¹ Rao et Kelleher, Occasional Paper 8; Comité québécois femmes et développement, *L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique*, (Québec : Association québécoise des organismes de coopération internationale – AQOCI, mai 2008).

10. Selon notre cadre conceptuel, les plus grands obstacles à la mise en place de l'égalité du genre sont la culture organisationnelle et la résistance des membres. Les recherches de Kossek et coll. prouvent qu'un changement démographique au sein de notre force de travail ne pourra être atteint avec succès que s'il est accompagné d'une pleine intégration dans notre culture, du soutien et d'un climat positif tant au niveau organisationnel qu'individuel¹². L'engagement de chaque niveau de la chaîne de commandement et de chaque membre de l'organisation deviendra donc la fondation qui permettra l'acceptation des nouvelles normes de genre et, par conséquent, notre première ligne d'effort. Nous devons allouer l'influence et les ressources nécessaires pour promouvoir l'égalité désirée au sein de notre force par une réaffirmation de l'engagement du leadership et une poursuite de la formation et la communication sur les enjeux de genre. Nous devons pleinement accepter des préoccupations des femmes et faire de leur résolution notre priorité.

11. Aussi, il est primordial que l'appropriation organisationnelle des questions de genre se fasse de pair avec celles reliées à la diversité. Nous devons attaquer de front non seulement la représentation de genre au sein de notre organisation, mais également toutes formes d'exclusion liées aux facteurs identitaires individuels. Nous devons considérer nous éloigner du caractère limité des initiatives basées uniquement sur le genre et voir la diversité comme un tout. Ce n'est qu'en enrichissant ainsi notre réflexion que nous pourrions réellement comprendre comment obtenir une équipe de la défense diversifiée.

La rétention

12. La rétention des militaires déjà dans notre organisation est la deuxième ligne d'effort vers l'atteinte de notre objectif. En plus de permettre de maintenir le niveau de représentation

¹² Ellen E. Kossek, Karen S. Markel, et Patrick P. McHugh. « Increasing Diversity as an HRM Change Strategy », *Journal of Organizational Change Management* 16, n° 3 (2003), p. 328-352, <https://search.proquest.com/docview/197604710?accountid=9867>.

féminine, les femmes au sein de nos rangs pourront offrir un exemple positif qui attirera de nouvelles recrues et encouragera d'autres membres à demeurer employées dans notre organisation. En effet, en se basant sur le paradigme d'attraction de Byrne, l'attraction organisationnelle est augmentée lorsque nous pouvons nous identifier aux autres membres déjà dans le milieu¹³. À la lumière de notre cadre d'évaluation, nous pouvons cependant dénoter des lacunes considérables au niveau des politiques qui favorisent la conciliation travail-famille. Nous pouvons également constater une ségrégation professionnelle des membres féminins de notre organisation au niveau de certains métiers et paliers hiérarchiques ce qui démontre un accès toujours restreint des femmes à l'ensemble de notre institution.

13. Les FAC œuvrent encore aujourd'hui avec un contexte de politiques et programmes fortement influencé par un fort système patriarcal. Certaines des préoccupations des femmes de la recherche « Le recrutement et l'embauche des femmes dans les Forces armées canadiennes¹⁴» semblent corrélées vers celles identifiées par nos membres lors de leur libération bien que ces données soient sans distinction de genre :

- a. les indemnités (congés, paie) ;
- b. les déploiements et mutations fréquents ;
- c. la conciliation des soins des enfants et de la famille ; et
- d. l'engagement à long terme (manque de mobilité de carrière).

¹³ Donn E. Byrne, *The attraction paradigm*, (New York : Academic Press, 1971), cité dans Denis Morin et Olivier Dauphin-Daffé, « La conceptualisation de la marque employeur », *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : nouveaux enjeux, nouvelles réponses*, sous la direction de Pascal Paillé (Québec : Presses de l'Université Laval, 2014), p. 19.

¹⁴ Ministère de la Défense nationale, *Le recrutement et l'embauche des femmes dans les Forces armées canadiennes*, (Ottawa: Earncliffe Strategy Group, janvier 2017), p. 18-19; Nancy Otis et Michelle Straver, « *Review of attrition and retention research for the Canadian Forces* », (Ottawa : Recherche et développement pour la défense Canada, octobre 2008), p. 14, <http://cradpdf.drdc.gc.ca/PDFS/unc78/p530400.pdf>.

Nous pouvons donc affirmer que nos politiques ne soutiennent pas pleinement l'équilibre travail-famille recherché par nos membres et nuisent de facto autant au recrutement qu'à la rétention.

14. Certains argumenteront que nous offrons des avantages sociaux exceptionnels à nos militaires ; de bons salaires, des primes et assurances, un régime de pension, des soins de santé, des congés de maternité et parentalité. Cependant, nous vivons dans un monde où le travail empiète de plus en plus sur nos vies personnelles en raison d'une culture de faire plus avec moins créant une surcharge de travail et grâce à la disponibilité facilitée par les technologies omniprésentes. Nous devons considérer des mesures qui permettront à nos membres de développer un meilleur équilibre entre leurs vies professionnelles et personnelles. Bien que les femmes soient visées par cette recommandation, dans notre société où la famille se décline sous diverses formes et où il y a de plus en plus de foyers à doubles salaires, les hommes risquent de vivre les mêmes difficultés de conciliation¹⁵.

15. Considérant que la conciliation travail-famille est l'un des facteurs majeurs ayant un impact sur l'engagement des femmes envers l'organisation, il est prioritaire d'obtenir de nouvelles politiques en matière de congés personnels, d'horaire de travail et de gestion de la carrière. Nous pourrions nous servir des politiques et programmes offerts dans le secteur du service public du Canada comme base de comparaison pour développer celles-ci.

16. L'étude des statistiques présentées dans le « Profil des Forces canadiennes¹⁶ » nous permet d'observer une ségrégation professionnelle horizontale et verticale des femmes au sein de notre organisation¹⁷. Suite à une analyse du marché du travail canadien, l'auteure Carole Vincent

¹⁵ Diane-Gabrielle Tremblay, « Articulation emploi-famille : les usages du temps chez les pères et les mères », *Nouvelles pratiques sociales* 16, n° 1 (2003), p. 76-93, doi:10.7202/009628ar.

¹⁶ Park, « Profil des Forces canadiennes ».

¹⁷ La ségrégation professionnelle horizontale et verticale est une concentration et une surreprésentation de membres ayant des caractéristiques communes respectivement dans certains types d'emplois et niveaux hiérarchiques.

offre plusieurs hypothèses à la ségrégation des femmes telles que l'importance qu'elles donnent aux attributs non pécuniaires et les responsabilités plus lourdes dans la sphère familiale expliquant une plus forte recherche de l'équilibre travail-famille. Aussi, les stéréotypes de genres tendent à récompenser un modèle de travail masculin donnant l'avantage à ces derniers quand vient le temps des promotions et nominations¹⁸. Il est critique d'approfondir les raisons de la ségrégation des femmes au sein des FAC. À la lumière des résultats, nous devons mettre en place des mesures visant à corriger les obstacles afin de favoriser l'accès à une plus grande diversité d'occupations et, surtout, à tous les paliers de leadership.

Le recrutement

17. Le capital humain est au cœur des missions et opérations de la défense. À la lumière de notre cadre conceptuel d'évaluation, nous pouvons cependant dénoter des lacunes qui ont un impact sur l'attraction de nouvelles candidates au niveau de la perception d'un environnement de travail sain de la part des recrues potentielles. De plus, nous pourrions mettre en place un programme d'accès à l'égalité (PAE)¹⁹ qui nous permettra d'augmenter les probabilités d'atteindre notre objectif. Toute initiative positive aura des impacts sur l'ensemble de nos différents bassins de recrues potentielles sans égards au genre.

18. Les FAC ont souffert énormément de mauvaise publicité suite à l'« Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes²⁰ » de Marie Deschamps publié en 2015. Il est donc critique de renouveler notre marque employeur dans un

¹⁸ Carole Vincent, « Pourquoi les femmes gagnent-elles moins que les hommes ? Synthèse de connaissances tirées de microdonnées canadiennes », *Série Synthèses du RCCDR*, (Québec : septembre 2013), https://crdcn.org/sites/default/files/synthese_carole_vincent_final.pdf.

¹⁹ Un programme d'accès à l'égalité (PAE) dans le cadre du recrutement est un ensemble de mesures de discrimination positives ou de mesures d'accès à l'égalité qui favorise un groupe cible ayant subi une discrimination systémique, et ce, afin d'atteindre des objectifs de représentation.

²⁰ Ministère de la Défense nationale, *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes*, (Ottawa : Marie Deschamps, 27 mars 2015), [http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/era-final-report-\(april-20-2015\)-fr-v3.pdf](http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/era-final-report-(april-20-2015)-fr-v3.pdf).

contexte où nous ne pouvons plus simplement choisir nos employés ; les candidats et les organisations se choisissent mutuellement²¹. La marque employeur se définit comme «une démarche en vue de créer et ensuite de promouvoir une expérience d'emploi stimulante, valorisante et motivante²²». Nous devons être capables de démontrer les avantages à travailler parmi nous, notre valeur ajoutée et notre capacité à satisfaire les besoins individuels de notre future main-d'œuvre.

19. Les membres du groupe interrogé dans le cadre de la recherche « Le recrutement et l'embauche des femmes dans les Forces armées canadiennes²³», évoquent des avantages à une carrière dans les forces similaires à ce qu'ils recherchent de façon générale, mais les désavantages perçus font pencher la balance vers d'autres options d'emplois. Afin d'améliorer notre marque employeur, il faut donc s'attaquer aux préoccupations suivantes qu'elles ont identifiées :

- a. qu'une carrière dans les FAC leur demande de s'éloigner de leur famille, amis et personnes chères ;
- b. l'inconfort avec les aspects de combat, de guerre et la mort de gens innocents ;
- c. l'impression que les vétérans ne reçoivent pas les soins nécessaires et souffrent souvent du syndrome de stress post-traumatique ;
- d. l'attitude envers et le traitement des femmes dans les Forces ; et,

²¹ Denis Morin et Olivier Dauphin-Daffe, « La conceptualisation de la marque employeur », *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : nouveaux enjeux, nouvelles réponses*, sous la direction de Pascal Paillé (Québec : Presses de l'Université Laval, 2014), p. 5.

²² Rémi Lachance, « Le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines », *La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et recherches empiriques*, sous la direction de Pascal Paillé (Québec : Presses de l'Université Laval, 2011), p. 13.

²³ Ministère de la Défense nationale, *Le recrutement et l'embauche des femmes dans les Forces armées canadiennes*, p. 14.

- e. la relation dichotomique entre le désir de maternité et de fonder une famille et une carrière dans les Forces²⁴.

Les campagnes de publicité et divers médias axés sur le recrutement doivent offrir une image réaliste de l'équipe diversifiée désirée des FAC. Nous devons promouvoir de l'avant des femmes qui travaillent avec des hommes dans des contextes d'aide et soutien aux populations pour offrir une meilleure représentation de la réalité de notre équipe et des forces individuelles qui la composent.

20. Nous devons nous assurer que nos outils d'information visant le recrutement sont également le reflet de nos valeurs profondes et démontrent que nous sommes un employeur de choix. Le partage d'expériences et un dialogue ouvert par les femmes pour les femmes sont les vecteurs de communication à privilégier²⁵. Une amélioration de notre marque employeur devra être faite en parallèle avec une révision de nos politiques. Par conséquent, ceci devrait avoir un impact à l'interne sur la mobilisation des membres actifs des FAC et sur la rétention de ceux-ci.

21. Dans la sphère du recrutement, la mise en place de mesures d'accès à l'égalité dans le cadre d'un PAE doit être considérée afin de combler l'écart de femmes dans notre effectif. Ce type de mesure est souvent à la base de sévères critiques, mais tout à fait indiquée dans un contexte de discrimination systémique. Le Tribunal des droits de la personne du Québec a efficacement décrit ce type de discrimination dans l'affaire Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métro :

La discrimination systémique en emploi [...] résulte de l'application de méthodes, de pratiques et de politiques établies de recrutement et d'embauche non conçues pour promouvoir la discrimination, mais qui, en raison de la sous-représentation des femmes dans certains milieux de travail, se caractérise par l'absence de prise en compte de leur point de vue, de leur expérience et de caractéristiques qui leur

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Ministère de la Défense nationale, *Le recrutement et l'embauche des femmes dans les Forces armées canadiennes*, p. 15.

sont propres. La discrimination est alors entretenue par une culture institutionnelle comprenant divers biais, préjugés et stéréotypes inconscients qui sont favorables aux personnes déjà présentes dans le milieu et qui orientent la sélection des candidats en fonction des personnes semblables à celle déjà en poste, perpétuant ainsi l'exclusion de celles qui n'ont pas eu l'occasion de pénétrer ce milieu²⁶.

Il sera par contre primordial qu'il soit clair que ce sont des mesures temporaires et que la compétence des candidats et candidates prévienne toujours sur l'atteinte de quotas afin que l'organisation demeure transparente²⁷.

22. La lourdeur des processus administratifs de notre gouvernement ne nous permet actuellement pas de concurrencer avec les autres secteurs d'emplois avec lesquels nous sommes en compétition pour de la main-d'œuvre compétente. Malheureusement, la complexité de révision de nos politiques pourrait engendrer que nous n'aurons l'avancement nécessaire que trop peu trop tard. Ceci aura des impacts négatifs significatifs autant au niveau de la rétention que du recrutement. Il est donc critique de demander le soutien du sous-ministre adjoint (Politiques) afin de coordonner avec les autres ministères pour solliciter les pouvoirs et ressources nécessaires à la modernisation de nos politiques internes ayant un impact sur l'atteinte de l'institutionnalisation du genre dans les FAC.

CONCLUSION

23. Bien que les FAC aient mis en place de nombreuses directives et nouveaux programmes au cours des dernières années, beaucoup de chemin reste à faire pour atteindre l'augmentation mandatée du nombre de femmes de 25,1 % d'ici 2026. L'institutionnalisation du genre visant l'avancement de l'égalité plutôt que l'équité nous permettra de mettre en place un contexte plus réaliste et propice à une transformation profonde et durable des fondations de notre institution en

²⁶ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métro, [2008] T.D.P.Q., par. 446.

²⁷ Marc-André Dowd, « Les programmes d'accès à l'égalité : pourquoi sont-ils nécessaires et quelles sont les conditions de leur succès? », *Pour une véritable intégration : droit au travail sans discrimination*, sous la direction de Paul Eid (Montréal : Éditions Fides, 2009), p. 251.

matière de diversité. Nous devons poursuivre la recherche et le développement de nos lignes d'efforts identifiées : la transformation de la culture organisationnelle, la rétention et le recrutement. Ceci nous permettra de devenir une force cohésive où la multitude de talents, expériences et perspectives individuelles est une richesse qui mène nos missions domestiques et internationales au succès. En somme, nous devons impérativement unir nos efforts et allouer budget, temps et ressources aux enjeux d'égalité, afin d'atteindre un point où nous miserons sur la prévention des inégalités plutôt que sur la correction de ces dernières au sein de notre organisation.

RECOMMANDATIONS

24. Afin d'augmenter la représentation des femmes au sein de l'équipe de la défense, il est donc recommandé d'approfondir les lignes d'efforts suivantes, ainsi que de prioriser les actions qui y sont détaillées :

- a. l'institutionnalisation de l'égalité au sein des FAC, soit :
 - (1) mesurer l'efficacité de nos mesures d'égalité par l'amélioration des rôles sociaux et les contraintes et opportunités des activités des femmes dans notre organisation ; et,
 - (2) aborder la question du genre de pair avec celle de la diversité des caractéristiques individuelles de façon plus globale.
- b. la transformation de la culture organisationnelle, soit :
 - (1) permettre l'appropriation organisationnelle des questions reliées à la diversité et au genre ;
 - (2) engager la chaîne de commandement à tous les niveaux ; et,
 - (3) engager chaque membre de la défense.

- c. la rétention, soit :
 - (1) réviser des politiques menaçant le maintien à l'emploi :
 - (a) les indemnités ;
 - (b) les déploiements et mutations fréquents ;
 - (c) la conciliation des soins des enfants et de la famille ; et,
 - (d) l'engagement à long terme.
 - (2) analyser et mise en place de mesures visant à éliminer la ségrégation professionnelle des femmes dans l'organisation.
- d. le recrutement, soit :
 - (1) mettre à jour de la marque employeur des Forces armées canadiennes ;
et,
 - (2) mettre en place de mesures d'accès à l'égalité afin de combler l'écart présent des femmes.
- e. une demande d'appui au sous-ministre adjoint (Politique) afin de soutenir la modernisation des politiques internes.

Annexes : A. Cadre conceptuel pour l'évaluation de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes au niveau organisationnel

B. Plan de campagne vers l'égalité du genre dans les Forces armées canadiennes

Préparé pour : Lieutenant-général C.A. Lamarre, Commandant du Commandement du personnel militaire

BIBLIOGRAPHIE

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Directive du CEMD pour l'intégration de la RCSNU 1325 et de résolutions connexes à la planification et aux opérations des FAC*, Ottawa : Chef d'état-major de la Défense, 29 janvier 2016, http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/en/about-reports-pubs-cds/cds-directive-unscr-1325-directive-cemd-rcsnu-1325.pdf.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes*, Ottawa : Marie Deschamps, 27 mars 2015 version française 20 avril 2015, [http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/era-final-report-\(april-20-2015\)-fr-v3.pdf](http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/era-final-report-(april-20-2015)-fr-v3.pdf).

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Le recrutement et l'embauche des femmes dans les Forces armées canadiennes*, Ottawa : Earnscliffe Strategy Group, janvier 2017.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, Ottawa : 2017, <http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/politique-defense-canada/docs/rapport-politique-defense-canada.pdf>.

Canada. Statistique Canada. « Estimation de la population au 1^{er} juillet, par âge et sexe », consulté le 9 octobre 2018, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/fr/tv.action?pid=1710000501&pickMembers%5B0%5D=1.1&pickMembers%5B1%5D=2.3>.

Comité québécois femmes et développement. *L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique*, Québec : Association québécoise des organismes de coopération internationale – AQOCI, mai 2008.

Dowd, Marc-André. « Les programmes d'accès à l'égalité : pourquoi sont-ils nécessaires et quelles sont les conditions de leur succès ? », extrait de *Pour une véritable intégration : droit au travail sans discrimination*, sous la direction de Paul Eid, Montréal : Éditions Fides, 2009, p. 240-253.

Kossek, Ellen E. Karen S. Markel, et Patrick P. McHugh. « Increasing Diversity as an HRM Change Strategy », *Journal of Organizational Change Management* 16, n° 3 (2003), p. 328-352, <https://search.proquest.com/docview/197604710?accountid=9867>.

Lachance, Rémi. « Le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines », extrait de *La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et recherches empiriques*, sous la direction de Pascal Paillé, Québec : Presses de l'Université Laval, 2011, p. 9-28.

Morin, Denis et Olivier Dauphin-Daffe. « La conceptualisation de la marque employeur », extrait d'*Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : nouveaux enjeux, nouvelles réponses*, sous la direction de Pascal Paillé, Québec : Presses de l'Université Laval, 2014, p. 1-33.

Otis, Nancy et Michelle Straver. « *Review of attrition and retention research for the Canadian Forces* », Ottawa : Recherche et développement pour la défense Canada, octobre 2008, <http://cradpdf.drdc.gc.ca/PDFS/unc78/p530400.pdf>.

Park, Jungwee. « Profil des Forces canadiennes », *Perspectives*, Statistique Canada, n° 75-001-X, Ottawa : juillet 2008, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-001-x/2008107/pdf/10657-fra.pdf>.

Rao, Aruna et David Kelleher. « Unravelling Institutionalised Gender Inequality », *Gender at Work*, Occasional Paper 8, octobre 2002, https://genderatwork.org/wp-content/uploads/2017/10/Unravelling-Institutionalized-Gender-Inequality_AWID_Rao_A_D_Kelleher_ARTICLE.pdf.

Tremblay, Diane-Gabrielle. « Articulation emploi-famille : les usages du temps chez les pères et les mères », *Nouvelles pratiques sociales* 16, no 1 (2003), p. 76-93, doi:10.7202/009628ar.

United Nation Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. « Gender Mainstreaming », consulté le 9 octobre 2018, <http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>.

Université Laval. « Analyse des enjeux d'égalité entre les sexes dans la gestion des organisations », matériel du cours MNG-6160/NRC 94822 du Microprogramme de deuxième cycle en administration des affaires – management, automne 2017.

Vincent, Carole. « Pourquoi les femmes gagnent-elles moins que les hommes ? Synthèse de connaissances tirées de microdonnées canadiennes », *Série Synthèses du RCCDR*, Québec : septembre 2013, https://crdcn.org/sites/default/files/synthese_carole_vincent_final.pdf.

Annexe A : Cadre conceptuel de Rao et Kelleher pour l'évaluation de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes au niveau organisationnel

INDIVIDUEL

Conscience des femmes et des hommes

- Les femmes et les hommes se sentent respectés, confiants et en sécurité dans leur environnement de travail
- Les employé-e-s possèdent les connaissances et un engagement pour l'égalité entre les sexes
- Engagement de la part de la direction
- Capacité pour le dialogue et la gestion des conflits, pour la priorisation et la cohérence

INFORMEL

Culture interne/« structure profonde »

- Acceptation du leadership des femmes
- Appropriation organisationnelle des questions de genre
- Acceptation des ajustements nécessaires pour la conciliation travail-famille
- Les préoccupations des femmes sont prioritaires
- Le choix des priorités stratégiques et le partage du pouvoir ont la possibilité d'être changés et adaptés.
- Personnes influentes au sein de l'organisation sont en mesure de porter le dossier de l'EES
- Le système de valeurs priorise la connaissance et le travail favorisant l'inclusion sociale et l'égalité entre les sexes
- La culture organisationnelle empêche le harcèlement et la violence

Accès et contrôle sur les ressources

- Budget, temps et ressources humaines consacrés à des actions pour promouvoir l'égalité entre les sexes
- Nombre de femmes dans des positions de leadership
- Formation et renforcement des capacités pour atteindre des objectifs d'égalité entre les sexes

FORMEL

Règles et politiques formelles

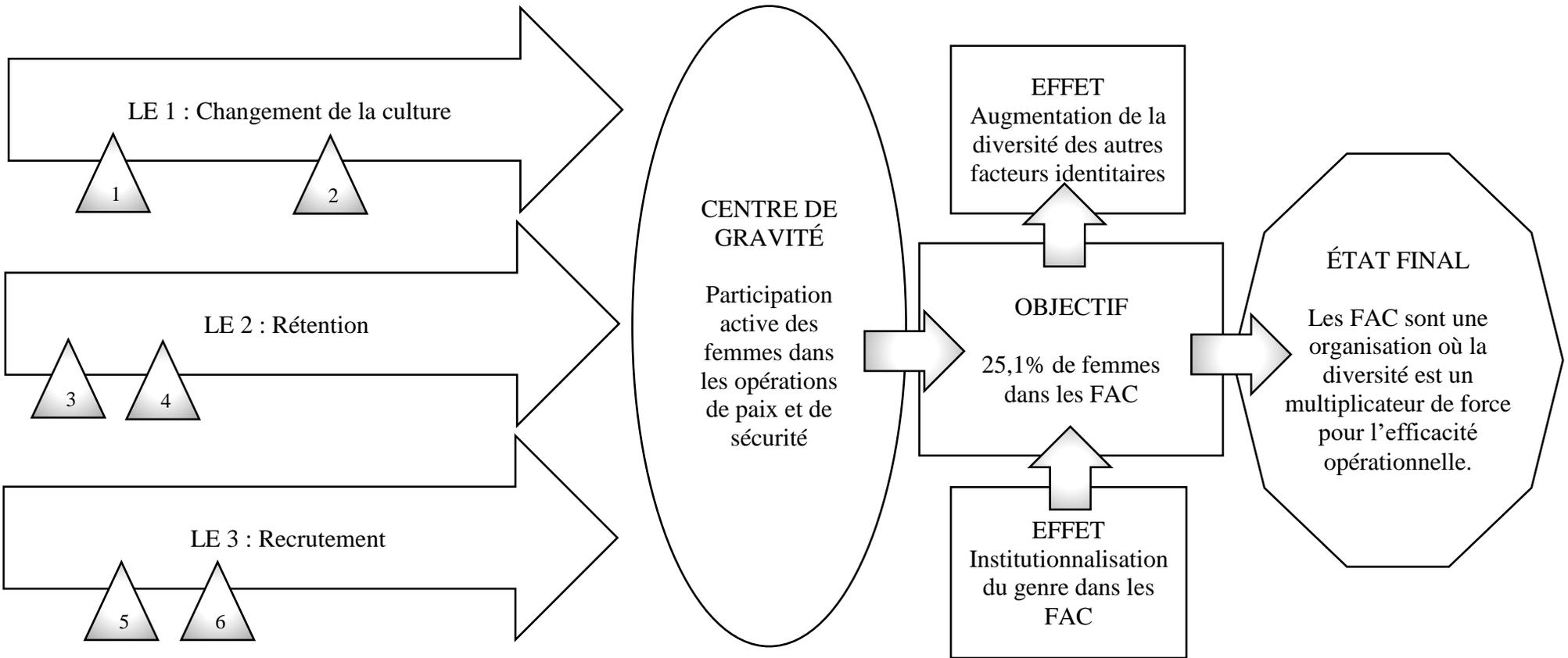
- Le cadre stratégique permet la conceptualisation d'un cheminement vers l'égalité entre les sexes au sein de la mission et du mandat de l'organisation
- L'égalité entre les sexes est une priorité importante dans les objectifs des programmes et projets
- L'analyse de genre est incorporée dès le départ et est réalisée de manière logique au niveau des programmes et projets (et ce, de la planification, à la mise en œuvre, à l'évaluation).
- La direction et les employé-e-s sont responsables de la mise en œuvre des politiques d'égalité entre les sexes
- Existence de politiques d'anti-harcèlement, de conciliation travail-famille, d'équité à l'embauche.
- Des mécanismes et processus de responsabilisation rendent l'organisation imputable vis-à-vis des femmes participant aux projets et programmes

SYSTÉMIQUE

Source : Tiré de Comité québécois femmes et développement de L'Association québécoise des organismes de coopération internationale – AQOCI, *L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique*, (Québec : mai 2008) et élaboré par l'organisation *Gender at Work* <https://genderatwork.org>.

Annexe B : Plan de campagne vers l'égalité du genre dans les Forces armées canadiennes

2018 —————> 2026



Lignes d'efforts	Changement de culture	Rétention	Recrutement
Étapes	1. Institutionnel 2. Individuel	3. Politiques favorisant la conciliation travail-famille	5. Amélioration de la marque employeur

		4. Mesures pour contrer la ségrégation professionnelle	6. Discrimination positive
--	--	---	----------------------------