National Defence Défense nationale

Canadian Forces College

Collège des Forces Canadiennes

LES DÉFIS DE RECRUTEMENT : UNE MINORITÉ DIRIGÉE VERS UNE MAJORITÉ

Major Chung Wong

JCSP 46

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.

© 2020 Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence.

PCEMI 46

Étude militaire

Avertissement

Les opinons 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.

© 2020 Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale.

Canada

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 46 – PCEMI 46
2019 – 2020

SERVICE PAPER - ÉTUDE MILITAIRE

LES DÉFIS DE RECRUTEMENT : UNE MINORITÉ DIRIGÉE VERS UNE MAJORITÉ

Par le major Chung Wong

"This paper was written by a candidate attending the Canadian Forces College in fulfillment 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."

« 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. »

Word Count : 2,764

Nombre de mots : 2.764

LES DÉFIS DE RECRUTEMENT :
UNE MINORITÉ DIRIGÉE VERS UNE MAJORITÉ

BUT

1. Le but principal de ce travail consiste à ressortir les défis de recrutement des minorités visibles au sein des les Forces armées canadiennes (FAC) pour ensuite déterminer des solutions potentielles et améliorer la situation. Il sera démontré dans ce travail que le facteur démographique et le facteur socioculturel des groupes ethniques jouent un rôle significatif par rapport au profil démographique des FAC dans les 15 prochaines années.

INTRODUCTION

2. Selon la Politique de défense du Canada "Protection, Sécurité et Engagement", les FAC sont déterminées à respecter et à promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation. Les FAC devaient se conformer à loi sur l'équité en matière d'emploi depuis 2002[1]. Par conséquent, elles doivent s'assurer que leur effectif soit représentatif de la population canadienne en âge de travailler (15 à 65 ans). De plus, comme mentionné dans le Plan d'équité en matière d'emploi des FAC 2015-2020 : « Pour que les FAC soient considérées comme une institution de défense légitime par les citoyens canadiens, la provenance de son personnel doit être un fidèle reflet de l'ensemble de la société[2] ». Le fait que le Canada soit reconnu mondialement par son multiculturalisme, il s'avère donc important que cette mosaïque multiethnique soit reflétée dans l'ensemble des FAC. Autre

[1] Canada, Ministère de la Justice. *Règlement sur l'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes*, 2019.
[2] Canada, Ministère de la Défense nationale. *Forces armées canadiennes - Plan d'équité en matière d'emploi 2015-2020*, 2015.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

que pour des raisons légales et sociales, la diversité culturelle est aussi un besoin opérationnel essentiel parce qu'elle joue un rôle de multiplicateur de force lors des missions domestiques ou internationales[3].

3. Depuis quelques années, les FAC ont réalisé des progrès quant à la représentation des minorités visibles au sein de l'organisation. Cependant, cette progression semblerait lente pour atteindre l'objectif de 11,8 % par 2026 pour l'équité en matière d'emploi du groupe des minorités visibles. Pour expliquer, la première partie de ce travail examinera le profil démographique du Canada courant et à venir pour déterminer si elle est favorable pour le recrutement des minorités visibles dans les FAC. Ensuite, la deuxième partie analysera le contexte socioculturel de différents groupes ethniques ciblés afin de mieux comprendre leurs raisons de réticence face à la Profession des armes.

DISCUSSION

Contexte démographique canadienne

4. Selon l'équité en matière d'emploi, un membre de minorités visibles est défini comme : « toute personne, autre que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. Il s'agit de Chinois, de Sud-Asiatiques, de Noirs […] de Japonais, de Coréens et d'autres minorités visibles et de minorités visibles multiples.[4]» Le Canada comptait 35,2 millions d'habitants au recensement de 2016 et, parmi ce nombre, 22,3 % de la population se sont auto déclarée comme minorités visible[5]. Les

[3] Davies, Karen D. *Intelligence culturelle et le Leadership, Presse de l'Académie de la défense*, 2010, p.112.
[4] Canada, Ministère de la Justice. *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, 1995.
[5] Canada, Statistique Canada, https://www.statcan.gc.ca/fra/debut

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

statistiques montrent aussi que les trois principaux groupes de minorités visibles sont les Sud-Asiatiques, les Chinois et les Noirs représentant respectivement 5,6 %, 4,5 % et 3,5 % de la population canadienne[6].

5. Les projections retenues montrent que le nombre de minorités visibles serait sans cesse d'augmenter et pourrait atteindre 29 % en 2026 et même entre 34,7 et 39,9 % de la population en 2036[7]. Les données projettent aussi que les Sud-Asiatiques et les Chinois demeureront les groupes ethniques principaux les plus représentés au Canada en 2036. Pendant que le rythme de croissance des membres de minorités visibles au Canada a connu une croissance de 5,3 % du 2006 à 2016 (17,0 % en 2006 et 22,3 % en 2016[8]), celui des FAC n'a obtenu qu'une augmentation de 3,9 % (2,8 % en 2006[9] et 6,7 %[10] en 2016) durant la même période. En mars 2018, 8,4 % de l'effectif des FAC ont auto-déclarés comme membres de minorités visibles[11]. Même si ce pourcentage a augmenté de 1,7 % seulement en deux ans, il est encore loin à l'objectif soit à 11,8 %. Pour y atteindre, les FAC devront maintenir une croissance de 0,5 % annuellement d'ici jusqu'en 2026. Sachant même que la population de minorités visibles passera de 22,3 % en 2016 à environ 29 % en 2026, l'écart entre l'objectif de FAC et la représentation réelle dans la société de ce groupe devient encore plus grand. Si le nombre de minorités visibles continue à augmenter plus rapidement que celui des FAC, il serait donc difficile pour les

---

[6] *Ibid.*
[7] *Ibid.*
[8] *Ibid*.
[9] Jung, Hans. *Les Forces canadiennes peuvent-elles être le reflet de la société canadienne*, Revue militaire canadienne, Automne 2007, p. 28.
[10] Canada, Ministère de la Défense nationale. *Canadian Armed Forces Recruitment and Retention Progress Report*, 2018, p.6.
[11] Canada, Ministère de la Défense nationale. *Rapport sur l'équité en matière d'emploi 2017-2018*.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

FAC de rattraper l'écart de sous-représentation et de refléter une image représentative de l'ensemble du Canada.

6. L'immigration a un lien direct sur la population de minorités visibles, car les immigrants de première et deuxième générations (66 % et 52 % respectivement) sont membres d'un groupe de minorités visibles[12]. Elle consiste à la source primaire de la croissance démographique au Canada. Attribuable à un taux de fécondité faible et au vieillissement grandissant de la population, le gouvernement canadien doit compter sur l'immigration pour combler la pénurie de main-d'œuvre dans les grands centres urbains et particulièrement dans les régions rurales. Au recensement de 2016, « 21,9 % de la population a déclaré être, ou avoir déjà été, un immigrant reçu ou un résident permanent au Canada[13]. » Les immigrants sont principalement venus de l'Asie et ceux qui viennent du continent africain arrivent en deuxième devançant l'Europe pour la première fois[14]. La présence des immigrants de première et de deuxième génération a un grand impact sur la diversité parce que ces derniers ont tendance à mieux conserver leurs langues maternelles qu'aux immigrants de la troisième génération[15] et que ces derniers gardent encore leur tradition et leur culture dans leur vie quotidienne. Cette compétence linguistique et interculturelle sera bénéfique pour les FAC sur le plan opérationnel. De plus, ces immigrants constituent une excellente source de main d'œuvre pour les FAC à cause de leur niveau de scolarité élevé. La moitié des immigrants âgés de 25 à 64 ans possède un baccalauréat et les enfants des immigrants réussissent mieux à l'école avec un

---

[12] Canada, Statistique Canada, https://www.statcan.gc.ca/fra/debut
[13] *Ibid.*
[14] *Ibid.*
[15] Meloche-Holubowski, Mélanie. *L'immigration transforme le portrait linguistique du Canada*, Article Radio-Canada, 2017. https://ici.radio-canada.ca/nouvelles/special/2017/10/langues-francais-anglais-immigrants-recensement-2016-canada/

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

taux d'obtention d'un diplôme universitaire à 41 % comparativement à 24 % pour un enfant dont les deux parents sont nés au Canada[16]. Avec une politique gouvernementale qui favorise l'immigration, la proportion des immigrants et les personnes de la deuxième génération pourraient représenter la moitié de la population canadienne dès en 2036 et si cette croissance se maintient, entre 39,3 % et 49,1 % des enfants de moins de 15 ans sont issus de l'immigration[17].

7. La répartition géographique des immigrants au Canada est avant tout concentré dans les grands centres urbains, ce qui représente 90,9 % comparativement à 69,1 % de la population canadienne. Parmi ceux-ci, 37,7 % vivaient à Toronto, 13,4 % à Vancouver et 12,4 % à Montréal selon les données recueillies en 2011 et cette répartition serait similaire en 2036[18]. Cette information est essentielle pour le Groupe de recrutement de FAC à mieux cibler leurs activités de recrutement non seulement pour le groupe de minorités visibles, mais aussi pour l'ensemble de postulants potentiels. Selon les données au début des années 2000, les jeunes hommes blancs, âgés de 17 à 24 ans, ayant un parent militaire et issu de régions rurales ou urbaines de moins de 100 000 habitants[19] constituaient majoritairement le bassin de recrutement. Cependant, toutes indications nous indiquent que le profil démographique du Canada changera considérablement d'ici 2036. En basant sur les statistiques, le taux de croissance de la représentation des minorités visibles dans les FAC est toujours inférieur à celui de la société canadienne.

---

[16] Canada, Ministère de l'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté. *Rapport annuel au parlement sur l'immigration*, 2018.
[17] Canada, Statistique Canada, https://www.statcan.gc.ca/fra/debut
[18] *Ibid*.
[19] Jung, Hans. *Les Forces canadiennes peuvent-elles être le reflet de la société canadienne*. Revue militaire canadienne, Automne 2007, p. 28.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

Donc, la diminution graduelle du groupe traditionnellement ciblé combiné avec la croissance rapide des immigrants de première et deuxième génération pourrait engendrer de sérieux problèmes de recrutement pour les FAC dans les 15 prochaines années. Si les FAC continuent à garder l'objectif de recrutement des minorités visibles au même niveau pendant que le bassin des membres de minorités visibles continuellement s'élargit, elles se mettront dans une position vulnérable.

Contexte socioculturel

8. Quoique la représentation des minorités visibles dans la société canadienne dépasse l'objectif établi par des FAC, le Groupe de recrutement des FAC n'a toutefois jamais réussi à y atteindre. Pour éclaircir ce phénomène, il faut d'abord comprendre la perception des Canadiens envers la Profession des armes. Ensuite, il faut examiner les facteurs qui pourraient devenir un obstacle à l'enrôlement des groupes ethniques principaux sur un contexte socioculturel.

9. La perception des Canadiens envers les FAC vient souvent des stéréotypes et des préjugés par exemple : l'armée est une organisation autoritaire regroupée seulement d'hommes blancs *machos* qui aiment faire la guerre. D'ailleurs, au début des années 1990, l'image des FAC était à son plus bas niveau avec les scandales survenus en Somalie et en Bosnie. Durant la même période, la réduction du budget de la défense par 23 % a entraîné des suppressions de postes, le gel de solde et de progression de carrière

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

pendant quelques années[20]. Ainsi, les FAC n'étaient pas vraiment un employeur de choix à ce moment-là. Pour regagner la confiance de la population, les FAC ont investi des efforts afin de changer la culture militaire en mettant l'importance sur le leadership, l'éthos militaire et la diversité. La participation canadienne à combattre le terrorisme en Afghanistan après l'incident tragique du 11 septembre 2001 a aidé les FAC à rehausser leur image[21]. Après la publication de la nouvelle politique de la défense en 2018, le Ministère de la Défense nationale a mené une étude sur la perception des Canadiens envers les FAC. Les résultats ont révélé que même si 42 % de la population n'était pas familiers avec les FAC, 89 % appréciaient le travail des militaires canadiennes[22]. Cependant, les FAC devront s'inquiéter sur le fait que « Ceux qui faisaient partie du groupe d'âge plus jeune étaient peu familiers avec les Forces armées canadiennes, voire pas du tout[23]. »

10. Si les FAC ont la difficulté à attirer l'attention de la majorité de Canadiens, il n'est pas surprenant de déduire que la tâche est encore plus ardue pour convaincre les trois principaux groupes ethniques à joindre les FAC. Pour les Sud-Asiatiques, les Chinois et les Noirs, cette réticence vient surtout non pas de l'aspect financier, mais plutôt de l'aspect socioculturel. Des études menées par des chercheurs de différents pays ont tiré la même conclusion qui n'a pas changé avec le temps.

---

[20] Padvaiskas, E.T. *The Canadian Forces an Employer of Choice: Branding is not Enough*, CFC, 2008, p.2.
[21] *Ibid*., p.3.
[22] Canada. Department of National Defence. *Views of the Canadian Armed Forces 2018 Tracking Study Research Report*. Earnscliffe Strategy Group, 2018.
[23] Radio-Canada. *Les Canadiens en savent peu sur leurs Forces armées, selon une étude*, juillet 2018. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1113927/defense-militaires-operations-paix-missions

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

11. En 2002, madame Asifa Hussain, professeure du Département de politique de l'Université de Glasgow et monsieur Mohammed Ishaq, professeur à l'Université de Paisley, ont fait une étude sur les communautés ethniques britanniques en relation avec leurs forces armées. Selon les résultats du sondage, les quatre principales causes du refus des minorités visibles à s'enrôler étaient les suivantes : le racisme et le manque d'équité (29 %), l'ignorance envers les carrières militaires (20 %), les préoccupations et les soucis au sujet de la Profession des armes (13 %) et la perturbation de la vie familiale (11 %)[24]. Une autre étude menée, dans la même période, par la professeure France Henry, professeure renommée dans le domaine de la recherche sur le racisme à l'Université de York, a révélé que les parents des différents groupes ethniques comme la communauté afro-antillaise et asiatique mettaient une très grande importance à l'éducation supérieure de leurs enfants. Ils croient que la carrière des forces armées ne pourrait pas leur donner un statut social aussi prestigieux qu'une carrière en médecine, en droit ou en génie[25]. C'est pourquoi la pression et le découragement familial de minorités visibles constituent davantage les obstacles à la carrière militaire.

12. La situation n'a pas vraiment changé après une décennie. Entre 2011 et 2013, le Ministère de la Défense nationale a mandaté la firme Ipso Reid à se pencher sur la question du recrutement des membres de différentes minorités visibles commençant avec les Canadiens d'origine chinoise, ensuite les Canadiens d'origine asiatique et arabe et enfin les Canadiens de race noire, d'origine philippine et d'origine latino-américaine. En

---

[24] Mohammed Ishaq et Asifa Hussain, *British Ethnic Minority Communities and the Armed Forces*, Personnel Review, vol. 31, no 5/6, 2002, p.6.
[25] Jung, Hans. *Les Forces canadiennes peuvent-elles être le reflet de la société canadienne*, Revue militaire canadienne, Automne 2007, p. 31.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

2011, la population canadienne d'origine chinoise représentait 4 % de la population canadienne, mais ce groupe ne représentait que 0,4 % dans la force régulière et 1,2 % dans la force de réserve[26]. Selon le rapport fait par la firme Ipso Reid, « (…) le taux d'enrôlement moins élevé des jeunes Canadiens d'origine chinoise dans les Forces canadiennes est autant, sinon plus, attribuable à la culture et à la communauté dans laquelle évolue un jeune qu'à l'intérêt personnel du jeune à se joindre[27]. » Le manque d'intérêt envers une carrière militaire, la dévalorisation de la Profession des armes et l'orientation culturelle axée sur des familles unies expliquent la difficulté de recruter ce groupe ethnique. Quant au deuxième groupe d'étude, malgré le fait que la population canadienne d'origine asiatique et arabe ait un plus grand intérêt envers les FAC qu'aux autres groupes et qu'ils reconnaissent les avantages que les FAC pourraient leur apporter, les parents et la communauté ne sont pas prêts à recommander les FAC comme un employeur de premier plan parce qu'ils trouvent que les FAC ne leur donneraient pas une meilleure opportunité d'avancement[28]. Les Canadiens de race noire, d'origine philippine et d'origine latino-américaine valorisent davantage aux professions sur le domaine de la santé et comme le deuxième groupe d'étude, les FAC ne sont pas un employeur de premier choix[29]. On constate qu'il existe une similitude entre les trois études : le manque

---

[26] Chase, Steven. Chinese-Canadians reluctant to join military, study finds, Article Globe and Mail, July 2011, https://www.theglobeandmail.com/news/politics/chinese-canadians-reluctant-to-join-military-study-finds/article586938/

[27] Société Ipso Reid. *Le recrutement des membres de minorités visibles et les Forces canadiennes : la population canadienne d'origine chinoise*, rapport présenté au Ministère de la Défense nationale, 2011.

[28] Société Ipso Reid. *Le recrutement des membres de minorités visibles et les Forces canadiennes : la population canadienne d'origine asiatique et arabe*, rapport présenté au Ministère de la Défense nationale, 2012.

[29] Société Ipso Reid. *Le recrutement des membres de minorités visibles et les Forces canadiennes : la population canadienne de race noires, d'origine philippine et d'origine latino-américaine*, rapport présenté au Ministère de la Défense nationale, 2014.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

de connaissance des groupes ethniques envers les FAC et la sous-représentation de ces groupes dans les FAC consiste aussi à une barrière majeure au recrutement.

CONCLUSION

13. Il est concluant de croire que la croissance en immigration et en nombre de minorités visibles établira des conditions favorables à l'atteinte de l'objectif de 11,8 % du groupe de minorités visibles par 2026. Par contre, cet objectif paraît trop conservateur considérant le fait que les minorités visibles représenteraient entre 34,7 % à 39,9 % d'ici 2036. Pour répondre au besoin opérationnel, il ne suffit pas de recruter tout type d'immigrants, mais plutôt axé sur les immigrants de première et de deuxième génération parce que celles-ci apportent des bagages culturels et des habiletés linguistiques, dont les FAC pourraient en bénéficier lors des opérations d'outre-mer. Les FAC devront concentrer leur effort de recrutement dans les grandes régions urbaines où la majorité des minorités visibles se retrouvent particulièrement les Sud-Asiatiques, les Chinois et les Noirs.

14. Bien que les FAC aient fait des efforts pour rehausser leur image dans les dernières années auprès de la population, leur intérêt envers les FAC est toujours faible et ce désintéressement est encore plus accentué parmi les membres de minorités visibles. La perception plutôt négative des membres de minorités visibles envers les FAC n'a pas changé au fils des années. Ceci est principalement causé par le manque de connaissance envers les FAC et la réticence causée par le contexte socioculturel en général.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

15. Enfin, il est raisonnable d'affirmer que les FAC pourraient atteindre son objectif de 11,8 % par 2026 si elles continuent à maintenir la croissance de 0,5 % par année. Cependant, faut-il croire que cet objectif reflète réellement le vrai visage mosaïque de la société canadienne sachant même que les minorités visibles représenteraient 29 % de la population en 2026 et 39,9 % en 2036 ? Qu'arrive-t-il un jour lorsque cette minorité deviendra majorité ? Alors, connaissant le changement significatif du profil démographique dans les 15 prochaines années et comprenant maintenant les obstacles qui ont causé la sous-représentation des minorités visibles, les FAC devront absolument agir de façon plus agressive pour résoudre ce problème.

RECOMMANDATIONS

16. Comme les études ont démontré que les FAC ne pourront pas influencer la culture des groupes ethniques, elles devront alors de concentrer leurs efforts de recrutement à mieux faire connaître les FAC par les différents groupes communautaires et de susciter leur intérêt à s'enrôler avec des changements de politiques courantes.

17. Pour augmenter la visibilité des FAC dans la société canadienne, le Groupe de recrutement pourra conduire des campagnes de recrutement et publicitaire plus agressive :

a. Donner des rôles de "recruteur/ambassadeur" aux membres de minorités visibles des FAC qui ont beaucoup de *followers* à leurs comptes de médias sociaux ;

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

b. Impliquer activement les officiers supérieurs (Lcol et plus) issus des différentes communautés ethniques à des activités de recrutement ciblées en parlant leur langue ; et

c. Publier des livrets de recrutement dans la langue des communautés ciblées pour attirer les parents-immigrants de première génération qui ont de la difficulté à s'exprimer dans les langues officielles à mieux comprendre les FAC.

18. Pour susciter l'intérêt des minorités visibles à l'enrôlement, les FAC pourront considérer la révision de certaines politiques :

a. Accepter les immigrants ayant un statut de résident permanent ou réfugié à joindre les FAC ;

b. Créer un programme de formation des officiers de la Force régulière pour les métiers spécialistes tels qu'avocat, médecin, pharmacien ou infirmier ; et

c. Assurer toutes les formations techniques et spécialisées reçues dans les FAC sont reconnues et facilement transférées au marché du travail civil.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

BIBLIOGRAPHIE

Scoppio, Grazia. *Les pratiques exemplaires en matière de diversité au sein des organisations militaires au Canada, en Australie, au Royaume-Uni et aux États-Unis*, Revue militaire canadienne, Vol.9, Num 3, 2009.

Canada, Ministère de la Défense nationale. *Forces armées canadiennes - Plan d'équité en matière d'emploi 2015-2020*, 2015.

Canada, Ministère de la Défense nationale. *Rapport de vérification sur l'équité en matière d'emploi*, 2011.

Park, Jungwee. *Profil des Forces canadiennes, Perspective*, Statistique Canada, 2008

Canada, Ministère de la Défense nationale. *Rapport sur l'équité en matière d'emploi 2017-2018*, 2017.

Canada, Ministère de la Défense nationale. *Canadian Armed Forces Recruitment and Retention Progress Report*, 2018.

Canada, Ministère de la Défense nationale. *Protection, Sécurité, Engagement, la politique de défense du Canada*, 2017.

Canada, Ministère de la Défense nationale. *Department of National Defence and The Canadian Armed Forces 2019-2020 Departmental Plan*, 2019.

Fraser, Chantal. *Le recrutement axé sur la diversité : à la recherche du point de bascule*, Revue militaire canadienne, Vol 13, Num 4, 2013.

Canada, Ministère de la Justice. *Règlement sur l'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes*, 2019.

Canada, Ministère de la Justice. *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, 1995.

Davies, Karen D. *Intelligence culturelle et le Leadership*, Presse de l'Académie de la défense, 2010.

Canada, Statistique Canada, https://www.statcan.gc.ca/fra/debut

Bordeleau, Stephane. *Augmentation historique de la population canadienne au cours de la dernière année*, Article Radio-Canada, 30 septembre 2019.

Jung, Hans. *Les Forces canadiennes peuvent-elles être le reflet de la société canadienne*, Revue militaire canadienne, Automne 2007, p. 27-36.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.

Canada, Ministère de l'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté. *Rapport annuel au parlement sur l'immigration*, 2018.

Meloche-Holubowski, Mélanie. *L'immigration transforme le portrait linguistique du Canada*, Article Radio-Canada, 2017.

Canada. Department of National Defence. *Views of the Canadian Armed Forces 2018 Tracking Study –Research Report*, Earnscliffe Strategy Group, 2018.

Padvaiskas, E.T. *The Canadian Forces an Employer of Choice: Branding is not Enough*, CFC, 2008.

Mohammed Ishaq et Asifa Hussain, *British Ethnic Minority Communities and the Armed Forces*, Personnel Review*,* vol. 31, no 5/6, 2002

Société Ipso Reid. *Le recrutement des membres de minorités visibles et les Forces canadiennes : la population canadienne d'origine chinoise*, rapport présenté au Ministère de la Défense nationale (Intranet), 2011.

Société Ipso Reid. *Le recrutement des membres de minorités visibles et les Forces canadiennes : la population canadienne d'origine asiatique et arabe*, rapport présenté au Ministère de la Défense nationale (Intranet), 2012.

Société Ipso Reid. *Le recrutement des membres de minorités visibles et les Forces canadiennes : la population canadienne de race noire, d'origine philippine et d'origine latino-américaine*, rapport présenté au Ministère de la Défense nationale (Intranet), 2014.

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de la Défense nationale.
Tous droits réservés.