



Défense nationale National Defence



FORCES ARMÉES CANADIENNES

# STRATÉGIE DE MAINTIEN DES EFFECTIFS

DES FORCES ARMÉES CANADIENNES

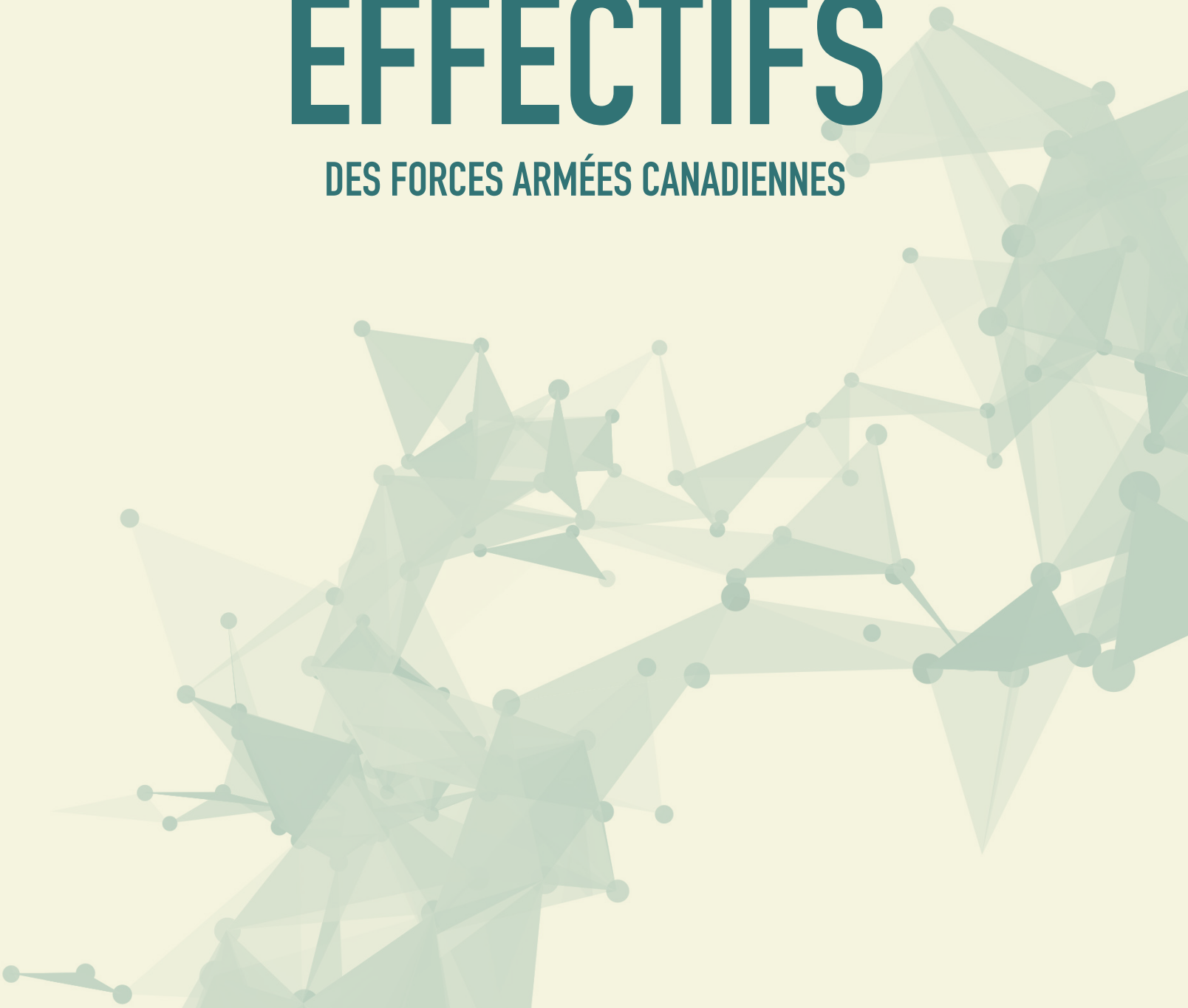


Canada 



# STRATÉGIE DE MAINTIEN DES EFFECTIFS

DES FORCES ARMÉES CANADIENNES





**Pour de plus amples renseignements :**

**Courrier :**

Ministère de la Défense nationale  
101, promenade du Colonel By  
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

**Téléphone :** 1-888-995-2534

**Courriel :** [information@forces.gc.ca](mailto:information@forces.gc.ca)

© 2022 Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale.

Stratégie de maintien des effectifs des Forces armées canadiennes - Français

**No de cat. :** D2-615/2022F-PDF (fichier PDF, Français)

**ISBN :** 978-0-660-43458-2

**No de cat. :** Cat. No.: D2-615/2022 (document imprimer, Français)

**ISBN :** 978-0-660-43459-9

**No DGM :** DGM-22721-DZV

# AVANT-PROPOS DU MINISTRE



Les membres des Forces armées canadiennes (FAC) sont dévoués au Canada et à sa population, protégeant et défendant les intérêts de la nation au pays et à l'étranger. Ces personnes courageuses choisissent une carrière dans laquelle on leur demande de s'engager de tout cœur à assurer la *protection du Canada, la sécurité en Amérique du Nord et l'engagement dans le monde*. Nos gens sont le pouls des FAC — nous ne pouvons pas protéger les intérêts des Canadiens et maintenir la paix et la stabilité sans le dévouement inlassable de nos braves soldats, marins et aviateurs.

La Stratégie de maintien des effectifs des FAC est une étape importante dans notre travail afin de subvenir aux besoins de nos gens et de leurs familles afin qu'ils soient bien soutenus et résilients, et qu'ils reflètent la diversité canadienne. Le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale doivent répondre aux besoins de ces braves personnes et subvenir aux besoins de nos militaires tout au long de leur carrière. Ce faisant, nous inspirerons nos militaires à poursuivre leur engagement au sein des FAC. Ceci est fondamental pour maintenir des Forces armées saines qui peuvent continuer à protéger les intérêts canadiens au pays et dans le monde. Face à des défis sans précédent, des menaces nouvelles et émergentes, et en réfléchissant aux lacunes de notre histoire, il est essentiel que nous améliorions le soutien que nous offrons à nos militaires. Ce faisant, nos militaires peuvent exprimer leur fierté et leur dévouement envers les FAC. À tous ceux/celles qui continuent d'exercer fidèlement leurs fonctions au prix de grands sacrifices personnels, je me joins aux Canadiennes et aux Canadiens pour vous remercier de votre service dévoué

Reconnaissant le service durable de nos militaires, nous renouvelons nos engagements à leur égard en les soutenant, eux et leurs familles. Notre organisation et sa culture doivent adopter les changements nécessaires pour s'assurer que nous offrons un milieu de travail sûr, inclusif et satisfaisant à tous nos militaires; un milieu qui salue et soutient leur diversité et qui appuie leur maintien des effectifs tout au long de leur carrière à la défense du pays. Ce changement, chapeauté par la Chef, Conduite professionnelle et culture, et soutenu dans les activités d'efforts comme la Stratégie de maintien des effectifs, offrira à nos militaires un environnement de travail dans lequel ils peuvent s'épanouir. Grâce à cette stratégie, nous garderons nos militaires de valeur en poste afin que nous puissions continuer à respecter notre engagement envers les Canadiens, où qu'ils soient et à tout moment.

Nous savons que le changement est constant et s'accélère, et que le maintien en poste de nos militaires est le résultat de nombreuses interactions d'expériences personnelles et professionnelles. La Stratégie de maintien des effectifs nous donne le levier nécessaire pour explorer ces interactions, pour fournir une nouvelle perspective sur la façon de les aborder, et pour élever les voix de ceux qui ont été sous-représentés dans nos approches antérieures visant à aborder les préoccupations des FAC. Le point de vue de chaque membre des FAC peut éclairer les mesures que nous prenons pour améliorer le maintien des effectifs. En prenant les mesures supplémentaires et nécessaires pour veiller à ce que les voix auparavant sous-représentées soient mises au premier plan, nous pouvons mieux répondre aux préoccupations uniques, soutenir une approche plus inclusive du maintien des effectifs et, en fin de compte, améliorer le maintien en poste pour l'ensemble des FAC. Grâce à cette stratégie, nous disposons d'une orientation et de lignes directrices sur la manière de penser et de prendre conscience de ces interactions et de mieux comprendre les besoins de tous les membres des FAC. Bien que nous ne puissions pas prédire l'avenir, la stratégie nous aidera à évoluer dans notre contexte changeant, en cernant les besoins qui se présenteront à l'avenir et en y répondant.

C'est avec grand plaisir que je présente la Stratégie de maintien des effectifs des Forces armées canadiennes. Des chefs actifs, un appui soutenu et une sensibilisation croissante à la façon d'aider les personnes à tous les niveaux des FAC sont essentiels pour répondre aux besoins de nos militaires. Je sollicite votre appui et votre leadership afin de promouvoir les améliorations nécessaires pour soutenir et valoriser nos valeureux soldats, marins et aviateurs. Je vous remercie de vos contributions durables pour faire du milieu de travail des FAC un endroit qui favorise une longue carrière, qui soutient ses gens et qui offre une expérience enrichissante à tous ceux qui souhaitent servir.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Anita Anand'. The signature is fluid and cursive.

L'honorable  
Anita Anand  
Ministre de la Défense nationale

# AVANT-PROPOS DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE



Je suis fier d'annoncer la publication de la Stratégie de maintien des effectifs des Forces armées canadiennes (FAC), qui renouvelle une fois de plus nos engagements à mieux soutenir nos gens et leurs familles qui servent le Canada. Comme l'énonce la politique de défense du Canada *Protection, Sécurité, Engagement*, les gens constituent la ressource la plus précieuse des FAC. Il ne suffit pas d'attirer les meilleurs et les plus intelligents. Nous devons fournir le soutien nécessaire pour assurer une carrière complète et épanouissante afin de retenir nos militaires et leur précieuse expérience. La Stratégie de maintien des effectifs des FAC vise donc à orienter les activités générales et ciblées pour améliorer l'expérience de tous les membres des FAC afin que vous et vos familles vous sentiez appuyés et habilités à poursuivre une carrière militaire stimulante, mais extrêmement enrichissante.

Le maintien des effectifs de nos militaires est une entreprise complexe et multidimensionnelle. Bien que cette stratégie entraînera des changements opérationnels et procéduraux, elle est également conçue pour s'harmoniser à nos autres efforts qui appuient un vaste changement de culture ainsi que pour les soutenir — la création récente du poste de Chef, Conduite professionnelle et culture, la Stratégie de santé globale et de mieux être et la Stratégie des RH des FAC, qui est en cours d'élaboration. La stratégie sera un catalyseur du changement de culture que les FAC s'efforcent d'obtenir, en permettant de prendre des mesures pour garantir que les préoccupations de tous nos militaires soient entendues et prises en compte. Il s'agira notamment de mettre en place de nouvelles structures de gouvernance afin de garantir que le maintien des effectifs reste au premier plan des préoccupations des leaders, d'examiner et de modifier les mesures et activités existantes afin de mieux cerner les préoccupations de nos militaires et d'y répondre, et de développer une analyse ciblée et des efforts de maintien des effectifs dans des domaines qui nous préoccupent. Grâce aux efforts et aux activités guidés par la stratégie, notre organisation comprendra mieux les besoins changeants de notre équipe et la meilleure façon de vous aider, vous et votre famille, à relever les défis de demain.

Fondée sur la recherche et les données probantes, la Stratégie de maintien des effectifs fournit l'orientation nécessaire pour répondre de façon ciblée aux préoccupations actuelles et passées. Elle établit les moyens de prendre le pouls de l'ensemble des FAC, de sorte que nous soyons prêts à cerner sans cesse les besoins de tous nos militaires et à y répondre. La Stratégie de maintien des effectifs est conçue de manière à croître et à évoluer selon les besoins, en instituant un effort persistant pour réagir à notre contexte changeant, aux besoins opérationnels des FAC et, plus particulièrement, aux besoins de nos militaires et de leurs familles, maintenant et à l'avenir. Que vous soyez loin de votre famille, que vous soyez confronté à des difficultés personnelles ou que vous exerciez des fonctions qui vous mettent vous et d'autres personnes en danger, vos contributions sont grandement appréciées. En honorant et en soutenant votre loyauté indéfectible, cette stratégie s'engage à mieux reconnaître et comprendre vos besoins ainsi qu'à mieux y répondre afin que les FAC de demain offrent de meilleures opportunités, un plus grand soutien et une plus grande inclusion à tous leurs membres de chaque coin du pays. Il est vital que les leaders des FAC adoptent et soutiennent les efforts de maintien des effectifs. Il est impératif que nos leaders intériorisent cette approche pour soutenir efficacement nos militaires. À chaque niveau, je m'attends à ce que les leaders appuient cet effort et que chaque individu s'engage de manière proactive à favoriser une culture de maintien des effectifs, à soutenir les activités et, en fin de compte, à chercher à améliorer l'expérience des FAC tant dans son travail que dans ses interactions quotidiennes.

Les FAC sont à un point de changement de transformation, où des pratiques passées désuètes, de nouveaux défis mondiaux et une vision existante de la défense mettent à nouveau l'accent sur les personnes et sur la meilleure façon de défendre leurs besoins en tant que ressource indispensable. Les FAC d'aujourd'hui doivent se préparer aux besoins émergents de demain et je suis convaincu que vous saurez relever ce défi. Le maintien des effectifs est un effort continu et une responsabilité de l'ensemble de l'organisation et des leaders qui la représentent. En tant que Chef d'état-major de la défense, je m'engage à soutenir vos besoins et ceux de vos familles grâce à cette stratégie et à ses initiatives. De même, j'attends de vous le même engagement, alors que nous développons une culture de maintien des effectifs plus inclusive et mieux soutenue.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'W.D. Eyre'.

Général W.D. Eyre  
Chef d'état-major de la défense

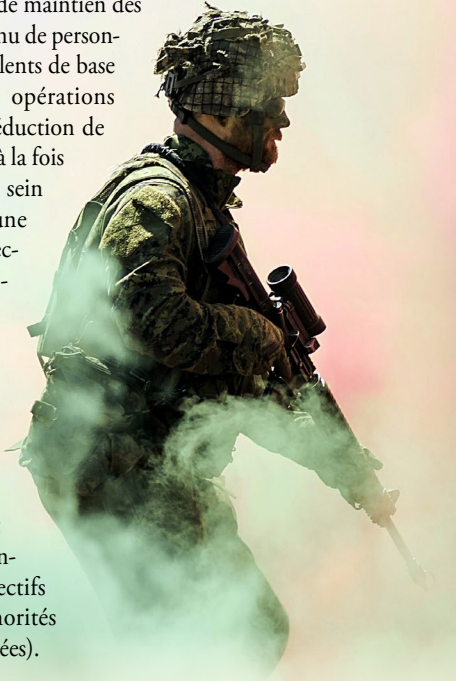
# SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les personnes ne sont pas seulement la clé du succès de toute organisation, elles sont le cœur même de tous les aspects de notre organisation. Qu'il s'agisse de maintenir les avions dans les airs, les navires à flot ou d'atteindre la cible ennemie, rien ne bouge sans que nos gens hautement qualifiés et dévoués ne gèrent le combat, où qu'il se déroule. C'est pourquoi le Ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) renouvellent leur engagement à soutenir les gens afin que nous continuions à offrir un milieu de travail enrichissant, habitant, invitant et sûr, de sorte que nos gens soient motivés à poursuivre leur carrière militaire. Dans le contexte des FAC, le maintien des effectifs est le résultat ultime de tous les aspects des expériences personnelles et professionnelles d'une personne en tant que membre des forces armées, tout en reconnaissant que ces expériences vécues sont différentes selon de nombreux facteurs déterminants. Comprendre comment une organisation, ses politiques et son personnel influencent l'expérience des autres est la clé de la gestion du maintien des effectifs afin que le personnel des FAC soit fort, soutenu, prêt et capable de réagir pour défendre le Canada, les Canadiens et nos intérêts. La Stratégie de maintien des effectifs des FAC offre donc un aperçu de la façon dont nous pouvons mieux gérer les activités qui influencent le maintien des effectifs des FAC, de sorte que des décisions et des efforts mieux informés produisent de meilleurs résultats en matière de maintien des effectifs, tant au niveau global qu'au niveau des divers groupes et capacités des FAC.

La Stratégie de maintien des effectifs des FAC présente notre approche renouvelée de la gestion du maintien des effectifs, conçue pour répondre de manière flexible aux besoins émergents et changeants des membres actuels des FAC, des membres des FAC de demain et des nouvelles demandes qui pourraient leur être adressées. La stratégie répond aux besoins cernés par le gouvernement et les organisations de surveillance associées, ainsi qu'à la vision des FAC présentée dans la politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement*. La stratégie est conçue pour alimenter la prise de conscience, favoriser des approches fondées sur des principes pour appuyer les personnes, et aider à orienter les influenceurs stratégiques et les décideurs pour qu'ils soient plus efficaces lorsque vient le temps de prendre des décisions qui ont une incidence sur les membres des FAC. En orientant, et en gérant les activités qui influencent le maintien des effectifs,

cette stratégie contribue à la sensibilisation et à la transformation nécessaires pour favoriser le changement de culture requis au sein des FAC afin de surmonter les lacunes antérieures, de mieux se préparer pour l'avenir et de continuer à remplir leur mandat en retenant nos membres de valeur au sein des FAC. À ce titre, la Stratégie de maintien des effectifs des FAC s'harmonise avec la Stratégie de ressources humaines des FAC de manière plus large, qui vise à optimiser l'effectif pour mieux répondre aux besoins de demain et faire du MDN/des FAC un employeur de choix pour les Canadiens.

De façon générale, le maintien des effectifs désigne la capacité d'une organisation de retenir ses employés. Cependant, c'est plus qu'une question de chiffres; un taux élevé de maintien des effectifs peut être un signe de bien-être organisationnel. Lorsqu'une organisation accorde de l'importance à ses employés, investit dans leur bien-être et offre un milieu de travail positif et sécuritaire, les employés performant mieux et sont plus engagés envers l'organisation, ce qui accroît le maintien des effectifs. Le maintien des effectifs au sein des FAC met l'accent sur l'augmentation d'un taux de maintien des effectifs sain — l'emploi continu de personnel ayant les capacités et les talents de base nécessaires pour mener les opérations actuelles et futures — et la réduction de l'attrition malsaine — qui est à la fois *évitable* et *dysfonctionnelle*. Au sein des FAC, nous constatons une attrition malsaine dans des secteurs particuliers. Cela comprend certains groupes professionnels (p. ex., ceux de la logistique), certains groupes d'années de service (en particulier au cours de la première année de service et après 20 ans de service) et certaines populations historiquement sous représentées<sup>1</sup> dans les données sur le maintien des effectifs (femmes, Autochtones<sup>2</sup>, minorités visibles et personnes handicapées).



<sup>1</sup> Le terme « populations sous-représentées » dans la Stratégie de maintien des effectifs des FAC s'adresse aux victimes d'inconduite sexuelle ou de violence fondée sur le sexe, aux personnes LGBTQ2+ et aux groupes désignés dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* qui comprennent les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones.

<sup>2</sup> L'article 3 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* établit que les autochtones (c'est-à-dire les Indiens, les Inuits ou les Métis) font partie d'un groupe désigné. En raison de l'évolution des perspectives linguistiques, la Stratégie de maintien des effectifs des FAC utilise l'expression « peuples autochtones » ou « Autochtones ». Les incohérences linguistiques entre la Stratégie de maintien des effectifs des FAC et la loi ou le règlement devraient être interprétées en faveur de la terminologie codifiée dans la loi et le règlement. Note additionnelle : Puisqu'il n'y a pas d'incohérence linguistique entre l'expression utilisée dans la version française de ce document et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, cette note s'applique uniquement pour la version anglaise de ce document alors que le terme anglais « *Aboriginal Peoples* » a été remplacé par le terme « *Indigenous Peoples* ».

La stratégie peut être conceptualisée en trois éléments clés visant à améliorer la sensibilisation à la façon de mieux gérer les résultats en matière de maintien des effectifs et de soutenir leurs efforts pour assurer des progrès durables.

1. Le premier élément consiste à explorer le paysage stratégique du maintien des effectifs afin de mieux faire connaître la façon dont le maintien des effectifs devrait être abordé et pris en compte. Cela comprend la compréhension des multiples aspects du maintien des effectifs, comme :

- influencer sur les facteurs de maintien des effectifs définis comme facteurs organisationnels ou transactionnels, facteurs de leadership ou relationnels, et facteurs personnels;
- mieux comprendre les défis actuels auxquels font face les membres des FAC;
- mieux comprendre les facteurs intersectionnels qui peuvent avoir une incidence sur tous les membres des FAC;
- évaluer les défis futurs auxquels les FAC pourraient être confrontées; et
- comprendre l'interrelation entre le maintien des effectifs et d'autres pratiques de ressources humaines (RH) ou influencer sur les facteurs essentiels à l'expérience perçue d'une personne.

2. Le deuxième élément concerne les principes qui ont guidé l'élaboration de la Stratégie de maintien des effectifs et les résultats que nous cherchons à influencer en matière de maintien des effectifs. Il est essentiel de comprendre comment cette stratégie a été façonnée et comment l'organisation, les leaders et les personnes à tous les niveaux peuvent influencer le désir des gens de demeurer au sein des FAC pour inculquer une culture de maintien des effectifs.

- Responsabilités du leadership : le leadership est un facteur important du maintien des effectifs, il peut atténuer les problèmes nuisibles et protéger les militaires contre des problèmes nuisibles. Chaque leader assumera la responsabilité de tenir compte du maintien des effectifs lorsqu'il gère son personnel et comprendra qu'une intervention précoce, efficace et fréquente peut compenser une attrition malsaine;
- Crédibilité : grâce à des renseignements fondés sur des données probantes, à une communication claire et cohérente et à un leadership efficace, la Stratégie de maintien des effectifs constituera une approche raisonnable et efficace pour maintenir les militaires de valeur en poste — et sera perçue ainsi par les militaires ;

- Diversité et inclusion : être un effectif inclusif exige que chaque membre soit non seulement capable, mais encouragé à être soi-même au travail, d'offrir l'éventail complet de ses talents et de son potentiel professionnel, et qu'il soit investi dans sa contribution à la réalisation efficace de notre mandat organisationnel. La stratégie appuiera la diversité et l'inclusion de tous les membres des FAC, notamment en leader des mesures pour mettre en lumière les préoccupations des populations sous-représentées;
- Travail dans la dignité : les FAC doivent veiller à ce que tous les membres des FAC respectent la dignité de toutes les personnes au sein des FAC, sans égard à l'identité de genre, à la race, à l'orientation sexuelle, à la langue, au grade, à l'élément constitutif ou à tout autre élément de l'identité d'une personne. Bien que les membres des FAC aient un travail à faire, ce sont d'abord et avant tout des personnes qui ont besoin d'autonomie, de respect et d'un milieu de travail sûr, qui les méritent et à qui cela sera offert;
- Renforcement des familles : le service militaire impose des réalités uniques aux familles des militaires. Par conséquent, les décisions, les politiques et les programmes relatifs au maintien des effectifs doivent prendre en considération les besoins familiaux et y répondre, le cas échéant;
- Flexibilité du système et choix individuels : bien que le succès opérationnel demeure l'objectif principal, les FAC doivent dans la mesure du possible trouver un équilibre entre les exigences institutionnelles et de service et les aspirations personnelles. Les initiatives axées sur le maintien des effectifs doivent être suffisamment souples pour s'adapter raisonnablement aux besoins des militaires, en leur offrant une carrière enrichissante qui répond à leurs aspirations personnelles;
- Approche « une seule force » : la stratégie tiendra compte de l'ensemble des forces, tandis que les solutions proposées tiendront compte de la complexité des défis en matière de maintien des effectifs dans les divers groupes professionnels, groupes démographiques et éléments constitutifs des FAC;
- Communication efficace : les communications avec les membres de l'Équipe de la Défense seront fréquentes et bidirectionnelles afin que ces derniers comprennent les avantages et services conçus pour favoriser leur maintien en poste;



- Données probantes : certaines données sont disponibles, mais les données actuelles relatives au maintien des effectifs et à l'attrition sont limitées et ne reflètent pas tout à fait l'expérience de tous les membres des FAC. À l'avenir, des mesures seront prises pour obtenir régulièrement un portrait plus complet de l'expérience de tous les membres des FAC. Les efforts déployés dans le cadre de la stratégie seront basés sur la recherche des taux d'attrition réels, la différenciation entre l'attrition saine et malsaine, l'examen des facteurs influençant les décisions des militaires de rester dans les FAC ou de les quitter (ou libérer); et
  - Maintien des effectifs ciblé : aucune approche uniformisée ne peut être appliquée au maintien des effectifs. Cette stratégie permettra de cibler des groupes professionnels, des endroits, des grades et des moments précis afin de permettre aux FAC de mener à bien leur mandat. Elle permettra aussi de cibler des circonstances, des aspects démographiques et d'autres facteurs précis, s'il y a lieu.
3. Les lignes d'effort (LE) sont le troisième élément clé de la stratégie. Elles sont conçues pour orienter les activités de façon soutenue et délibérée afin d'apporter des changements durables pour améliorer les résultats en matière de maintien des effectifs des FAC. Les LE de la Stratégie de maintien des effectifs sont :
- Renforcement de la gouvernance;
  - Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs;
  - Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs;
  - Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs;
  - Soutien professionnel des membres des FAC; et
  - Soutien de la santé et du bien-être des membres des FAC et de leurs familles.

Grâce à ces trois éléments, la Stratégie de maintien des effectifs des FAC permet un changement de comportement et un changement de culture, tant au niveau organisationnel qu'au niveau des interactions individuelles des personnes dans l'ensemble des FAC. En appuyant et en défendant les éléments ci-dessus, les FAC commenceront à apporter des améliorations tangibles à court, moyen et long terme, guidées et conseillées par un organe de gouvernance désigné et un Bureau de programme du maintien des effectifs (BPME) pour soutenir, surveiller et corriger les efforts de maintien des effectifs de façon continue.

Comme le maintien des effectifs est un résultat en soi, les indicateurs signaleront au BPME si les activités visant à influencer produisent des résultats tangibles et si des rajustements sont nécessaires pour assurer une gestion efficace et délibérée des efforts de maintien des effectifs des FAC, qui incluent la prise en compte des populations sous-représentées (voir annexe A). Les LE de la stratégie et les résultats stratégiques connexes sont exprimés dans les modèles logiques figurant à l'annexe B, et les mesures à prendre associées aux objectifs stratégiques se trouvent à l'annexe C. Pour mesurer les effets découlant de la stratégie et de ses activités connexes, l'annexe D contient un cadre de gestion du rendement (CGR) qui comprend des indicateurs pour signaler les progrès ou la régression des résultats stratégiques associés au maintien des effectifs.

Dans la mesure où la stratégie met en lumière les problèmes associés au maintien des effectifs, il y a des domaines aujourd'hui où nous ne sommes toujours pas sensibilisés stratégiquement aux facteurs qui ont une incidence sur le maintien des effectifs. Le peu d'information sur les groupes historiquement sous

représentés dans les données sur le maintien des effectifs a une incidence sur la capacité d'élaborer des efforts de maintien des effectifs ciblés qui répondront efficacement aux préoccupations de ces groupes. L'annexe E présente et analyse certaines données disponibles et des recherches fondées sur l'analyse effectuée, ainsi que des idées qui peuvent aider à orienter les améliorations. Comme le MDN, les FAC et le Canada dans son ensemble ont des antécédents litigieux avec certaines populations qui font partie de la société canadienne, il y a des domaines pour lesquels nous continuons d'avoir des données limitées sur le maintien des effectifs et l'attrition parce qu'on s'attend à une participation inégale ou qu'il y a une possibilité d'effets disparates. Élaborée en réponse à l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), l'annexe A tient compte de la nécessité d'approfondir les questions de maintien des effectifs des populations sous-représentées. L'annexe C présente les mesures à prendre pour tirer parti de cette analyse et élaborer des efforts ciblés de maintien des effectifs pour tous les membres des FAC, notamment pour que toutes les voix des FAC soient entendues et soutenues dans l'objectif d'une carrière enrichissante au sein des FAC.

La Stratégie de maintien des effectifs des FAC est l'aboutissement de la recherche et de l'analyse sur la façon dont le MDN et les FAC peuvent mieux gérer le maintien des effectifs de façon délibérée, soutenue et constante. En tant que catalyseur du changement de culture conçu pour orienter avec souplesse les activités afin de répondre aux besoins actuels et émergents, cette stratégie fait partie des approches comportementales et organisationnelles plus vastes visant à réinventer l'avenir de la défense et à appuyer les personnes qui jouent un rôle essentiel dans l'exécution de ce mandat.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>OBJECTIF ET PORTÉE.....</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>LIGNES D'EFFORT, OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS.....</b>	<b>28</b>
1.1	Qu'est-ce que le maintien des effectifs? .....	2	LE 1 :	Renforcement de la gouvernance .....	29
1.2	Pourquoi avons-nous besoin d'une Stratégie de maintien des effectifs? .....	2	LE 2 :	Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs .....	30
1.3	À qui s'adresse la Stratégie de maintien des effectifs? .....	4	LE 3 :	Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs .....	30
1.4	Notre vision .....	5	LE 4 :	Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs.....	32
<b>2</b>	<b>OÙ NOUS EN SOMMES : INVESTIR DANS LE PERSONNEL MILITAIRE DE VALEUR .....</b>	<b>6</b>	LE 5 :	Soutien professionnel des membres des FAC...	33
2.1	Le paysage stratégique.....	6	LE 6 :	Soutien de la santé et du bien-être des membres des FAC et de leurs familles.....	35
2.2	La voie à suivre : une approche holistique.....	11			
<b>3</b>	<b>MAINTIEN DES EFFECTIFS ET ATTRITION AU SEIN DES FAC.....</b>	<b>13</b>	<b>ANNEXE A :</b>	<b>LES POPULATIONS SOUS-REPRÉSENTÉES DANS LA STRATÉGIE DE MAINTIEN DES EFFECTIFS.....</b>	<b>36</b>
3.1	L'attrition au sein des FAC.....	15	<b>ANNEXE B :</b>	<b>MODÈLES LOGIQUES PAR LIGNE D'EFFORT (LE) ...</b>	<b>43</b>
3.2	Efforts actuels.....	19	<b>ANNEXE C :</b>	<b>MESURES À PRENDRE PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE.....</b>	<b>50</b>
3.2.1	Stratégies, programmes et processus (en cours et en cours d'élaboration).....	20	<b>ANNEXE D :</b>	<b>CADRE DE MESURE DU RENDEMENT .....</b>	<b>63</b>
<b>4</b>	<b>REGARD VERS L'AVENIR – LE MAINTIEN DES EFFECTIFS AU SEIN DES FAC .....</b>	<b>21</b>	<b>ANNEXE E :</b>	<b>DÉTAILS DES DONNÉES .....</b>	<b>68</b>
<b>5</b>	<b>PRINCIPES DIRECTEURS .....</b>	<b>23</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>76</b>	
5.1	Responsabilités des leaders.....	23			
5.2	Crédibilité .....	23			
5.3	Valeur, diversité et inclusion .....	23			
5.4	Travail dans la dignité .....	24			
5.5	Renforcement des familles.....	24			
5.6	Flexibilité du système et choix individuels .....	25			
5.7	Approche « une seule force » .....	25			
5.8	Communication efficace .....	25			
5.9	Données probantes.....	26			
5.10	Maintien des effectifs ciblé .....	26			
<b>6</b>	<b>ÉTAT STABLE .....</b>	<b>27</b>			

# 1 OBJECTIF ET PORTÉE

D'abord, le présent document reconnaît que les FAC forment une communauté, depuis les militaires qui suivent leur formation initiale jusqu'au militaire le plus chevronné et le plus haut gradé. Par conséquent, la rédaction du présent document reflète le lien, l'immersion et l'appartenance de chaque militaire et de chaque leader touché par le présent document. Ce sont nos FAC, ce sont nos militaires, et *nous* devons toujours travailler à leur offrir la meilleure expérience de carrière militaire.

**Maintien des effectifs** : capacité d'une organisation à conserver ses employés ; alors que les employés restent au sein de l'organisation pour l'intégralité de leur carrière.

**Attrition** : La perte de membres par démission, retraite ou licenciement.

**Attrition malsaine** : attrition qui est à la fois évitable (lorsque le militaire choisit de quitter les FAC ou se sent obligé de le faire pour des raisons qui sont sous le contrôle de l'organisation) et dysfonctionnelle (lorsque les militaires qui contribuent autrement partent).

Le présent document a pour but de guider les FAC dans l'élaboration d'efforts stratégiques visant à maintenir les militaires en poste. Cela prendra la forme de stratégies de maintien des effectifs ciblé et de meilleures pratiques en matière de ressources humaines (RH), éclairées par les données probantes des FAC sur l'attrition des militaires et les efforts actuels de maintien des effectifs, ainsi que des recherches sur les pratiques de RH pour influencer les facteurs de maintien des effectifs qui relèvent de l'organisation.

Ce document indique ce qu'est le maintien des effectifs et l'attrition dans les FAC et pourquoi une stratégie est nécessaire — les FAC, dans l'ensemble,

semblent avoir un bon taux de maintien des effectifs. Toutefois, comme le montre le présent document, un taux de maintien des effectifs élevé dans l'ensemble peut masquer des problèmes, et un manque de surveillance stratégique dans la résolution des problèmes peut entraîner de multiples efforts incohérents ou répétitifs qui ratent la cible pour les problèmes fondamentaux. En outre, pour qu'une organisation demeure saine, il ne suffit pas d'absorber les informations telles qu'elles sont présentées. Il faut tenir compte des problèmes passés, présents et futurs, des efforts et des facteurs déterminants. Pour continuer de faire croître la force et de la maintenir en santé, nous devons nous assurer de fournir à nos militaires de valeur la meilleure occasion possible de poursuivre leur carrière au sein des FAC. Dans le cadre de nos démarches visant à assurer le maintien des effectifs, nous devons respecter les principes clés énoncés à la section 5. En appliquant ces principes dans le cadre des activités qui appuieront nos LE, nous pouvons nous assurer que nous progressons vers notre objectif, soit le maintien en poste le talent au sein des FAC et la réduction de l'attrition malsaine.

## 1.1 Qu'est-ce que le maintien des effectifs?

De façon générale, le maintien des effectifs désigne la capacité d'une organisation de retenir ses employés. Le maintien des effectifs peut être représenté par un simple calcul : le pourcentage de ses employés qu'une organisation a conservés au cours d'une période donnée. Cependant, le maintien des effectifs n'est pas qu'une question de chiffres; c'est aussi un signe de *bien-être organisationnel*. Les employés ont un meilleur rendement et sont plus déterminés à demeurer dans une organisation qui les apprécie en tant que personnes, qui s'investit dans leur bien-être et leur croissance et qui leur offre un milieu de travail positif. En retour, ces aspects augmenteront le taux de maintien des effectifs. Un maintien des effectifs accru et continu assure un niveau de productivité plus élevé chez les employés de longue date qui ont acquis une expérience considérable et des qualifications particulières.

Le maintien des effectifs dans les FAC est l'emploi continu de membres du personnel ayant les capacités et les talents de base nécessaires pour mener les opérations actuelles et futures. Bien que les FAC visent à améliorer le maintien des effectifs, cela ne peut se faire au détriment de la réussite de la mission. L'objectif est plutôt d'assurer un bon maintien des effectifs au sein des diverses populations dans les divers groupes professionnels, grades, éléments et composantes des FAC. Un maintien des effectifs sain peut être considéré comme le service continu des militaires ayant le talent et les capacités nécessaires pour soutenir la mission de l'institution. Le maintien des effectifs n'est pas une fin en soi, il a pour but de s'assurer que les FAC peuvent continuer à remplir leur mission de défense du Canada.

## 1.2 Pourquoi avons-nous besoin d'une Stratégie de maintien des effectifs?

En tout temps, le gouvernement du Canada peut demander aux FAC d'entreprendre des missions pour protéger le Canada et les Canadiens et pour maintenir la paix et la stabilité internationales (Ministère de la Défense nationale, 2018). Par conséquent, il est essentiel que les FAC établissent et maintiennent une force entière. Un élément clé de cet effort consiste à s'assurer que nous conservons nos militaires pour l'entièreté de leur carrière. Le maintien des effectifs ne consiste pas seulement à créer des solutions lorsqu'il y a déjà un problème flagrant d'attrition; il s'agit

Le maintien des effectifs ne consiste pas seulement à créer des solutions aux problèmes dont nous sommes conscients, mais également à utiliser une optique stratégique pour les données des RH et les préoccupations des membres afin d'offrir la meilleure expérience de carrière possible, en garantissant que les membres s'engagent dans une carrière de longue durée au sein des FAC.

aussi d'adopter une optique stratégique à l'égard des données et des préoccupations des militaires en matière de RH. Cela nous aidera à offrir la meilleure expérience professionnelle possible afin que les militaires soient déterminés à poursuivre leur carrière au sein des FAC. En élaborant une stratégie de maintien des effectifs, nous devons considérer trois défis clés :

1. Mandats et exigences opérationnels : Chacun des services et des groupes professionnels au sein des FAC nécessitent un certain nombre de personnels pour assurer une capacité et demeurer pertinents.
2. Mandats prévus par la loi : Les membres des FAC doivent refléter la société canadienne afin d'inclure une meilleure représentation des groupes sous-représentés.
3. Facteurs de mécontentement : Bien que le maintien des effectifs soit élevé, il y a des domaines à améliorer pour réduire les libérations volontaires.

Alors que chacun de ces défis doit être pris en compte, le troisième – les facteurs de mécontentement – est un élément clé de la Stratégie de maintien des effectifs. Pour améliorer notre taux de maintien des effectifs, nous devons traiter les problèmes historiques et actuels tout en affrontant les problèmes futurs potentiels de manière préventive. À l'avenir, cette stratégie exige que les FAC se concentrent sur trois domaines principaux : la mise en place de moyens organisationnels pour réagir aux changements et à l'évolution du monde qui nous entoure et qui ont une incidence sur la société canadienne et notre environnement opérationnel; les efforts ciblés en matière de maintien des effectifs; et une gouvernance efficace.

### Répondre aux changements et à l'évolution de la société canadienne et du contexte opérationnel des FAC

À mesure que la nature du contexte opérationnel des FAC change et que la société évolue, les FAC doivent prévoir la façon dont elles peuvent recruter et maintenir en poste des militaires qui continueront de renforcer l'organisation grâce à leurs compétences et à leur expérience, et qui reflètent les valeurs et la diversité de la société canadienne. La Stratégie de maintien des effectifs répond directement aux initiatives de maintien des effectifs définies dans la politique de défense du Canada, Protection, Sécurité, Engagement (PSE), et appuie les initiatives de diversité

en cours dans les FAC. La complexité de ces facteurs fait ressortir la nécessité d'une approche ciblée et structurée du maintien des effectifs. Bien que des progrès aient été réalisés dans le cadre d'efforts antérieurs, d'autres succès en matière de maintien des effectifs peuvent être obtenus grâce à des changements organisationnels globaux et à des efforts de maintien des effectifs ciblés afin de régler les principaux problèmes (c.-à-d., manque de diversité et de représentation ou traitement des groupes professionnels sous dotés) au sein des FAC. Les FAC doivent s'adapter aux besoins changeants des militaires actuels et se préparer de façon proactive aux besoins émergents ou changeants des recrues potentielles, en adoptant une approche plus globale en matière de maintien des effectifs afin de soutenir le mieux possible les capacités des FAC.

La stratégie établira un équilibre entre le soutien aux besoins du personnel et les exigences de l'institution. La Stratégie de maintien des effectifs fournit le cadre pour guider et appuyer les efforts qui doivent être planifiés, élaborés et exécutés au sein des FAC afin de répondre aux exigences actuelles de maintien des effectifs et de se préparer aux besoins futurs des FAC. La stratégie fournit des conseils sur les façons et les moyens d'assurer l'excellence opérationnelle durable au pays et à l'étranger grâce à des changements organisationnels et à des efforts de maintien des effectifs ciblés.

Notre succès en matière de maintien des effectifs de nos militaires dépend du *renouvellement continu de notre engagement* à leur offrir un milieu de travail inclusif, accueillant et sain, ainsi que des carrières gratifiantes et enrichissantes, tout en répondant à leurs besoins personnels depuis leur enrôlement jusqu'à leur dernier jour en uniforme. En fin de compte, le succès de la mission dépend des gens, qui sont notre ressource la plus précieuse, et nous devons leur accorder de l'importance et les soutenir rigoureusement afin que les marins, les soldats et les aviateurs dévoués, hautement qualifiés et professionnels soient appuyés et habilités dans leurs fonctions.

### Efforts ciblés de maintien des effectifs

En moyenne, le nombre de membres des FAC qui quittent l'organisation est stable et ne représente qu'une petite partie de l'ensemble de la force, soit entre 8 et 9 % par année<sup>3</sup>. Toutefois, le faible taux global d'attrition masque l'incidence de l'attrition sur les capacités

Le maintien des effectifs ciblé, axé sur des questions spécifiques et une analyse détaillée, comprend une analyse intersectionnelle sur des groupes professionnels spécifiques, des groupes démographiques et des niveaux de capacité pour identifier les principaux problèmes, et informera le développement d'efforts de maintien des effectifs efficaces et dirigés.

<sup>3</sup> Comprends l'élément de la Force régulière et le sous-élément de la Première réserve de la Force de réserve, à l'exclusion des mutations entre eux.

**Exemple de maintien des effectifs ciblé : Métiers de la logistique :** les questions clés chercheraient à déterminer s'il existe des problèmes identifiés dans les éléments pour lesquels les membres envisagent de quitter la force, ou ce métier. Existe-t-il des différences culturelles entre les éléments ? Peut-il y avoir des aspects mandatés qui puissent être les mêmes pour un métier qui couvre les trois éléments ? Une analyse intersectionnelle serait menée pour évaluer s'il existe des différences entre les populations sous-représentées ou les années de service.

essentielles et l'efficacité opérationnelle globale des FAC. De plus, il est avantageux pour les FAC d'élaborer et de mettre en œuvre de façon proactive une Stratégie de maintien des effectifs, alors que les chiffres d'attrition sont positifs – il n'est pas dans l'intérêt des FAC d'être complaisantes jusqu'à ce qu'un problème se pose. Les capacités et les compétences qui sont en forte demande dans l'ensemble de la société canadienne sont également en forte demande au sein des FAC. Les techniciens, les médecins spécialistes, les logisticiens et les spécialistes de l'élaboration de technologies et de domaines particuliers comme les cyberopérations représentent des éléments qui témoignent de la nécessité d'un

maintien des effectifs ciblé; ces personnes sont difficiles à recruter, essentielles à l'efficacité opérationnelle et possèdent des compétences en forte demande dans l'ensemble de la société canadienne.

En plus de ces spécialités, chaque membre des FAC a sa propre expérience et ajoute de la valeur à notre organisation. Les efforts de maintien des effectifs ciblés – développer des efforts de maintien des effectifs pour aborder des groupes professionnels, des circonstances ou des populations sous-représentées spécifiques – contribueront également à faire en sorte que les FAC soient représentatives des Canadiens en cherchant, en analysant et en étudiant les préoccupations liées au maintien des effectifs qui touchent les groupes sous-représentés (c.-à-d. les femmes, les Autochtones, les minorités visibles, les membres de la communauté LGBTQ2+ et les personnes handicapées). De telles préoccupations peuvent être omises dans les données cumulées, qui reflètent souvent les points de vue de la majorité. La diversité renforce les FAC, et nous devons reconnaître qu'en améliorant l'inclusivité, nous soutenons mieux nos militaires et aidons les FAC à répondre aux changements démographiques et opérationnels à venir.

### Gouvernance efficace

Les stratégies à l'échelle des FAC doivent adopter une vue d'ensemble des enjeux en cause, en veillant à ce que les recommandations et les décisions soient fondées sur des données probantes et sur les conclusions tirées de la recherche, afin de mieux informer les décideurs et les organes de gouvernance. Les

stratégies doivent intégrer des recherches et des analyses internes, ainsi que des pratiques exemplaires mises au jour par des recherches externes publiées par des sources crédibles. De telles stratégies doivent assurer le succès continu de l'institution et permettre la croissance et l'adaptabilité afin de répondre aux besoins actuels et futurs. Pour aller efficacement de l'avant avec la Stratégie de maintien des effectifs, et pour éviter un besoin récurrent de concevoir une nouvelle stratégie, il faut qu'un organe de gouvernance soit désigné ou mis sur pied pour prendre en charge la mise en œuvre et le maintien continu des efforts de la stratégie. Cela se reflète dans la ligne d'effort n° 1. En définissant cet organe de gouvernance, les FAC seront en mesure de tirer parti des investissements existants et de promouvoir une approche holistique qui tient compte des dimensions professionnelles et personnelles de la vie des militaires. À leur tour, ces mesures permettront aux FAC de mieux harmoniser les politiques et les programmes afin d'atteindre la durabilité tactique, opérationnelle et stratégique au sein de l'institution.

## 1.3 À qui s'adresse la Stratégie de maintien des effectifs?

La Stratégie fournit une orientation aux organisations de N1 et de N2 pour l'élaboration et la mise en œuvre de mesures visant à améliorer le maintien des effectifs des FAC. Toutefois, la Stratégie de maintien des effectifs aura également une incidence sur les FAC à de multiples niveaux, qu'il s'agisse d'influencer les leaders et de mieux éclairer la prise de décisions au quartier général jusqu'aux activités et interactions individuelles au sein des formations et des unités. Le développement continu d'une culture opérationnelle qui met l'accent sur le respect, le traitement équitable, le soutien des personnes, l'avancement de l'équipe et l'honneur de servir le Canada sont tous des éléments fondamentaux qui influencent le maintien des effectifs dans l'ensemble des FAC. Le rôle des leaders est au cœur de l'objectif, de l'orientation et des efforts de la Stratégie qui influencent le maintien des effectifs; de plus, les leaders sont essentiels pour assurer la stabilité opérationnelle et stratégique des capacités clés et des besoins organisationnels tout en faisant progresser de nouvelles initiatives.

La Stratégie de maintien des effectifs vise le maintien en poste de tous les membres des FAC au sein de la Force régulière (F rég) et de la Force de réserve (F rés) : hommes, femmes, Autochtones, minorités visibles et ethniques, personnes handicapées et lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers, bispirituelles et autres personnes non conformes sur le plan du genre ou non hétéronormatives (LGBTQ2+). Les gens se joignent aux FAC pour diverses raisons (p. ex., aventure, sécurité d'emploi, aspirations professionnelles, mode de vie, avantages sociaux, etc.). De même, les raisons de l'attrition varient. Par exemple, les exigences familiales, la conciliation travail-vie personnelle et les

possibilités civiles peuvent toutes avoir une incidence sur les décisions individuelles de rester ou de quitter les FAC (ou libérer). La gestion de ces facteurs déterminants est une responsabilité fondamentale du leadership qui peut aider à faire en sorte que les militaires soient habilités à servir dans un milieu de travail productif, respectueux et inclusif qui optimise leur contribution à la mission. Afin de retenir nos membres de valeur au sein des FAC tout au long de leur carrière, il est essentiel que nous comprenions clairement ce qui les incite à quitter les FAC, ainsi que ce qui attire les gens à s'enrôler et à demeurer dans les FAC.

Les recherches en matière de ressources humaines démontrent que les gens sont engagés envers leur organisation parce qu'ils se sentent respectés dans un milieu de travail sain, que leur travail compte et a un but, qu'ils ont confiance en leurs leaders et que l'organisation est bienveillante, compétente et rémunératrice. Ces éléments sont les composantes de base d'une saine culture professionnelle. Par conséquent, c'est la culture qui favorise le maintien des effectifs — pas seulement les politiques, la paie et les processus. Les nouvelles stratégies et initiatives au sein des FAC (et de l'Équipe de la Défense dans son ensemble) contribuent à intégrer la santé, le bien-être et les mesures d'adaptation raisonnables dans la culture des FAC et du MDN. Notre culture des FAC s'efforce de faire la promotion du travail d'équipe, du respect et de l'honneur envers les militaires qui font passer le service avant eux-mêmes. La culture des FAC est définie par son éthique — des valeurs et des principes fondamentaux qui comprennent le devoir, l'intégrité, le travail d'équipe et l'humanité. La culture des FAC est centrée sur les militaires qui vivent et dirigent la profession des armes alors que les FAC sont aux prises avec le « paradoxe des gens » — ils sont notre plus grande force et notre plus grand défi. Les FAC ont pour mission de libérer le potentiel de leurs membres afin de garantir la force de nos gens et de notre efficacité opérationnelle.

La Stratégie de maintien des effectifs tient compte de la façon de répondre aux besoins de la personne afin d'améliorer la disponibilité opérationnelle globale et de réaliser le mandat des FAC. Le soutien et le perfectionnement des militaires qui ont intériorisé le but, les valeurs et la signification des FAC sont un élément fondamental du maintien des effectifs réussi au niveau individuel et au niveau de l'équipe. Si nous voulons favoriser le maintien des effectifs, nous devons inciter nos militaires à intégrer notre *raison d'être* — à comprendre *pourquoi les gens servent* — afin de créer un but commun et un engagement et d'encourager les militaires à poursuivre une carrière au sein des FAC à long terme. En même temps, la Stratégie de maintien des effectifs doit mettre l'accent sur les besoins de l'institution à développer les capacités requises pour les contextes opérationnels actuels et futurs. Cela permettra à l'institution et à ses membres de mieux appuyer les objectifs des FAC visant à défendre le Canada et à soutenir ses intérêts et ses valeurs au pays et à l'étranger.



## 1.4 Notre vision

Comme il est énoncé dans la politique Protection, Sécurité, Engagement (PSE) (Ministère de la Défense nationale, 2017a), les objectifs des FAC sont de « maintenir en poste les militaires faisant preuve de talent en créant un milieu de travail accueillant et sain » (p. 22), de « mettre l'accent sur le recrutement et le maintien des effectifs de membres de groupes sous-représentés » (p. 23), « aspirer à jouer un rôle de leader dans l'équilibre entre les femmes et les hommes au sein des forces » (p. 23) et « assurer que les Forces armées canadiennes sont réellement intégrées et qu'elles produisent des résultats opérationnels efficaces » (p. 68). Pour atteindre ces objectifs et appuyer d'autres objectifs connexes de la politique PSE, nous devons réduire l'attrition malsaine et éliminer les obstacles pour ceux qui veulent et qui ont la capacité et le désir de continuer à servir afin de mieux maintenir l'efficacité opérationnelle et de réaliser le mandat de défense du Canada. La Stratégie de maintien des effectifs des FAC fera partie de la Stratégie plus large des RH des FAC, qui vise à optimiser notre effectif, à accroître notre efficacité opérationnelle et institutionnelle, et à faire en sorte que nous soyons un employeur de choix au sein de la société canadienne.

### Vision

Un environnement des FAC, ancré dans la force des familles des militaires et fondé sur l'excellence professionnelle de leurs membres, qui tient compte du caractère unique de chaque militaire pour répondre efficacement aux besoins opérationnels et en personnel, afin d'assurer la réussite opérationnelle au pays et à l'étranger pendant une bonne partie du 21<sup>e</sup> siècle.

# 2 OÙ NOUS EN SOMMES : INVESTIR DANS LE PERSONNEL MILITAIRE DE VALEUR

## 2.1 Le paysage stratégique

Deux grandes considérations stratégiques éclairent la Stratégie de maintien des effectifs et influenceront sur sa mise en œuvre, soit le contexte opérationnel actuel et futur, ainsi que les dépenses institutionnelles et les pressions sur les ressources créées par l'attrition. Les FAC doivent être en mesure de maintenir une main-d'œuvre qualifiée dans un large éventail de capacités tout en répondant aux besoins dans les groupes professionnels essentiels qui font face à des pénuries. Pour mieux répondre aux besoins actuels ou aux lacunes en matière de capacité, comme il est indiqué dans la politique PSE, les rapports de l'ombudsman, d'autres stratégies de RH et les ordonnances connexes du CEMD, les FAC doivent cerner et aborder les aspects du milieu de travail des FAC qui ont une incidence négative sur le maintien des effectifs. Les FAC se sont engagées à investir dans une stratégie pour élaborer, mettre en œuvre et maintenir l'environnement, les systèmes et les processus de façon appropriée à tous les niveaux de l'organisation. Une telle mesure est essentielle à la santé institutionnelle collective parce que les capacités des FAC souffrent lorsque des militaires essentiels sont obligés de quitter des FAC en raison de facteurs organisationnels comme des politiques désuètes ou le manque de souplesse de notre système de gestion du personnel militaire.

Les recherches sur l'attrition et le maintien des effectifs des FAC au cours des trois dernières décennies ont montré que les facteurs de mécontentement liés à l'attrition n'ont en grande partie pas changé. Il s'agit notamment de facteurs comme l'insatisfaction au travail, l'instabilité géographique, le manque d'avancement professionnel, les affectations indésirables et l'insatisfaction à l'égard de la haute direction. En 2009, une Stratégie de maintien des effectifs a été élaborée avec un certain nombre d'initiatives visant à tenir compte des facteurs d'attrition, y compris le recrutement et la sélection, la formation de base, la gestion de carrière et de l'emploi, la fréquence de déploiement du personnel, l'équilibre entre la carrière et la famille et le leadership. Dans deux rapports distincts publiés en 2016 (Bureau du vérificateur général du Canada, 2016a; 2016b), la vérificatrice générale (VG) du

Canada a constaté que, même si l'attrition globale est demeurée faible, les unités de la Réserve de l'Armée ont eu de la difficulté à retenir leurs soldats entraînés, ainsi que « divers groupes professionnels étaient en sous-effectif depuis de nombreuses années en raison de difficultés au chapitre du recrutement, de la formation et du maintien des effectifs. » (Bureau du vérificateur général du Canada, 2016b, p. 12). Les rapports recommandaient que les FAC conçoivent et mettent en œuvre une stratégie de maintien des effectifs pour la Réserve de l'Armée de terre et qu'elles élaborent, mettent en œuvre, surveillent et évaluent des mesures pour optimiser le maintien des effectifs de chaque groupe professionnel. La vérificatrice générale a constaté que, bien que des mesures aient été prises à l'égard de certains aspects, la stratégie de 2009 n'avait pas été entièrement mise en œuvre. Depuis 2014, un certain nombre d'initiatives ont été mises en œuvre, y compris une révision de la stratégie de 2009, un appel à des outils de maintien des effectifs et des politiques de RH révisées, une nouvelle stratégie de recrutement et de maintien des effectifs propre aux Services de santé des Forces canadiennes (SSFC), à l'opération EXPÉRIENCE (une initiative de maintien des effectifs propre à l'aviation) et l'initiative « Renforcer la Réserve de l'Armée » (Bureau du vérificateur général du Canada, 2016a)<sup>4</sup>.

Le futur contexte opérationnel est complexe et difficile. La montée des adversaires qui possèdent des capacités économiques et technologiques, l'urbanisation croissante et la létalité et la complexité toujours croissantes des armes se conjuguent pour modifier l'aspect humain de la guerre. Le contexte opérationnel futur envisagé par les FAC en est un où les compétences et les capacités humaines demeurent la clé du succès sur le champ de bataille, qu'il soit virtuel, conventionnel ou mené dans de complexes environnements maritimes, aériens et terrestres contestés. En même temps, les ressources nécessaires pour recruter et former le personnel des FAC sont limitées et doivent être soigneusement préservées. L'attrition, de façon générale, a une incidence sur la souplesse institutionnelle en consommant des ressources et en formant du personnel inutilement.

Pour appuyer les nouvelles approches qui découleront de la Conception de la structure des forces en présence<sup>5</sup>, il est urgent

<sup>4</sup> Les mesures indiquées ici démontrent le travail accompli par les FAC, mais ne reflètent pas toutes les mesures prises qui ont une incidence sur le maintien des effectifs ou qui y sont liées.

<sup>5</sup> La Conception de la structure des forces en présence réalignera les structures du MDN et des FAC, en tirant parti des outils d'analyse opérationnelle pour présenter une image claire de l'ensemble de l'emploi de la force, de la génération de la force et des paysages institutionnels.



de concentrer les efforts sur les pénuries opérationnelles nouvelles et émergentes tout en fonctionnant dans un contexte où les ressources sont limitées et où chaque ressource de formation est essentielle. Les militaires expérimentés sont l'épine dorsale des FAC — ils représentent un investissement énorme en formation et en perfectionnement des compétences, et ils offrent une expérience et des connaissances inestimables à l'appui des opérations des FAC. Bien que les recrues soient bien sûr essentielles pour les FAC, s'attendre à ce que le recrutement de nouveaux membres du personnel compense entièrement la perte de militaires d'expérience est une invitation à des dépenses plus élevées, à de plus grandes demandes de ressources pour l'instruction et, plus important encore, la perte de l'expertise et des connaissances qui ont déjà été cultivées. Cet équilibre entre la nécessité de combler les pénuries opérationnelles face aux contraintes de ressources façonne l'approche et la perspective de la Stratégie de maintien des effectifs.

### **Groupes sous-représentés (femmes, Autochtones, minorités visibles, personnes LGBTQ2+ et personnes handicapées<sup>6</sup>)**

Les FAC doivent refléter la société canadienne en devenant une communauté de plus en plus diversifiée et inclusive, une communauté qui améliore les opérations en reconnaissant la valeur des expériences et des antécédents uniques de chacun. Bien que les efforts de maintien des effectifs dans le cadre de la Stratégie soutiendront tous les membres des FAC, il faut également tenir compte des problèmes de maintien des effectifs qui touchent les groupes sous-représentés, car leurs expériences peuvent aider à cerner différents domaines ou ajouter des nuances aux diverses

approches des efforts de maintien des effectifs. Aux fins de la présente Stratégie, le terme « sous-représenté » désigne les personnes sous-représentées dans les données, les groupes professionnels et l'ensemble des FAC (femmes, Autochtones, minorités visibles, personnes handicapées et personnes LGBTQ2+). Les FAC ont actuellement établi des objectifs de représentation pour les femmes, les Autochtones et les minorités visibles (taux de représentation de 25,1 %, 3,5 % et 11 %, respectivement) pour 2026. Cependant, les taux de

représentation actuels ne sont pas à la hauteur de ces objectifs. Cependant, les FAC n'ont pas établi de cibles pour les personnes LGBTQ2+ ou les personnes handicapées.

Selon Statistique Canada (2021e), les lesbiennes, les gays et les bisexuels représentent environ 3,3 % de la population canadienne<sup>7</sup>. Nous pouvons nous attendre à ce que ce nombre augmente à mesure que le Canada devient un pays plus ouvert et inclusif et que les gens se sentiront plus à l'aise de révéler leur véritable identité. Par conséquent, nous pouvons également nous attendre à une augmentation du nombre de recrues qui s'identifient comme membres de la communauté LGBTQ2+. Bien qu'il n'ait pas été déterminé si des objectifs de représentation seront établis pour ce groupe en particulier, nous devons veiller à ce que les FAC soient un espace accueillant et inclusif de sorte que les personnes LGBTQ2+ soient acceptées, en sécurité et encouragées à se joindre aux FAC et à y faire carrière. Enfin, les personnes handicapées sont également identifiées comme faisant partie de nos groupes sous-représentés dans la Stratégie de maintien des effectifs. Les personnes handicapées comprennent non seulement les incapacités physiques, mais aussi mentales, sensorielles, d'apprentissage ou psychiatriques. Les FAC ont l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées afin de s'assurer que les militaires et les postulants sont en mesure de servir pendant qu'ils sont encore assujettis à l'universalité du service. Les FAC ont également la responsabilité de veiller à ce que les blessures soient évitées dans la mesure du possible et que les militaires qui subissent une blessure ou une incapacité — mentale ou physique — liée à leur service puissent recevoir les soins appropriés. Les données relatives aux facteurs de mécontentement concernant l'attrition et le maintien en poste des personnes handicapées sont limitées et doivent faire l'objet d'une enquête plus approfondie. Comme pour les autres groupes, il faut recueillir des données et effectuer des recherches supplémentaires pour appuyer efficacement les personnes handicapées et veiller à ce que celles qui sont en mesure de servir dans les FAC puissent le faire tout au long de leur carrière.

Bien que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LÉME) impose une exigence législative pour lutter contre la sous-représentation des personnes dans les groupes désignés (femmes, peuples autochtones, minorités visibles, personnes handicapées et LGBTQ2+), les FAC s'engagent à aller au-delà des paramètres de la LÉME. Bien que ni les personnes LGBTQ2+, ni les personnes handicapées ne soient identifiées comme faisant partie d'un groupe désigné au sein des FAC, la Stratégie de maintien des effectifs reconnaît que ces groupes restent sous-représentés dans les données connexes et fournit une orientation pour résoudre ce problème et mieux servir nos membres.

Les efforts de maintien des effectifs doivent parler à tous les membres des FAC, s'assurer que les FAC reflètent la société canadienne et soutiennent les FAC en étant un environnement plus accueillant et inclusif pour tous nos membres.

En ce qui concerne le maintien des effectifs, il est crucial de collecter des données pour mieux répondre aux pré-occupations des populations sous-représentées dans les FAC.

<sup>6</sup> Les membres des minorités visibles et les personnes handicapées sont des termes définis par la loi. Consultez l'article 3 (Définitions) de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

<sup>7</sup> Bien que l'information sur les personnes transgenres ne soit pas encore recueillie, Statistique Canada a mis en place des mesures pour recueillir cette information à l'avenir. Des renseignements semblables n'étaient pas encore disponibles pour d'autres membres que les lesbiennes, les gays et les bisexuels.

Les FAC sont déterminées à inclure tous leurs membres actuels et futurs. Pour être inclusives, les FAC doivent reconnaître que les groupes sous-représentés au sein des FAC font face à des défis uniques ou disparates pendant leur service. Ces défis peuvent comprendre un risque accru d'être victime d'inconduite, de harcèlement, de discrimination, d'obstacles à la progression et/ou de sentiments d'appartenance ou d'aliénation différents selon le niveau d'inclusion en milieu de travail. À l'heure actuelle, de vastes efforts sont déployés pour changer la culture des FAC afin de mieux appuyer et refléter les besoins de tous ceux qui souhaitent servir. Il incombe à l'organisation d'évaluer les facteurs qui influent sur l'attrition et le maintien en poste des membres des groupes sous représentés afin de s'assurer que les divers groupes de personnes qui forment les FAC sont adéquatement pris en compte dans l'élaboration des plans de maintien des effectifs. Ce faisant, les FAC renforceront leur effectif et amélioreront l'attraction et le maintien en poste de militaires diversifiés.

#### **Stratégies en cours et en développement pour résoudre ces problèmes :**

- La voie vers la dignité et le respect : La Stratégie d'intervention des Forces armées canadiennes en matière d'inconduite sexuelle
- Le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle
- La stratégie des RH des FAC
- Stratégie de santé globale et de bien-être de l'Équipe de la Défense
- Programme de gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP)
- Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FC
- L'Éthos des Forces armées canadiennes : Digne de confiance pour servir
- Prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail (projet de loi C-65)
- Conduite haineuse (DOAD 5019-0, Manquement à la conduite et au rendement et Instruction du personnel militaire des FC)

#### **En développement :**

- Chef, Conduite professionnelle et culture
- Stratégie d'inclusion des FAC 2020, alias Stratégie de diversité et inclusion
- Code de conduite professionnelle militaire – Document conceptuel

#### **Changement de culture (inconduite sexuelle, conduite haineuse, discrimination, harcèlement et violence, injustice en matière d'emploi et abus de pouvoir)**

La culture est une force motrice clé pour un maintien des effectifs efficace. La culture des FAC ne reflète pas actuellement une compréhension et un respect des valeurs et de l'éthique des FAC. Cela comprend la reconnaissance du fait que l'inclusion, l'égalité et la diversité doivent être encouragées afin de maximiser l'efficacité opérationnelle. De plus, des taux inacceptables de harcèlement, de discrimination et d'inconduite sexuelle menacent la création d'un environnement véritablement inclusif. Récemment, un appel a été lancé pour que les FAC subissent un changement de culture important afin d'éliminer le harcèlement, la discrimination et l'inconduite sexuelle et d'embrasser la diversité et les valeurs du Canada, où les membres se sentiront en sécurité, valorisés et accueillis. Nous reconnaissons qu'à la lumière de la crise actuelle, la confiance dans les leaders de l'Équipe de la Défense a été affectée négativement et doit donc être rétablie. Nous reconnaissons également que les membres des FAC ont déjà fait part de leur insatisfaction à l'égard de la haute direction via le sondage sur le maintien des effectifs des FAC, ce qui en fait un problème de longue date. Pour éradiquer les comportements et pratiques inacceptables et veiller à ce que les barrières systémiques et les conduites inappropriées soient démantelées, les FAC ont mis en place une nouvelle organisation de niveau 1 – le Chef, conduite professionnelle et culture (CCPC) – pour aider à combler ces lacunes critiques. La mission du CCPC sera « d'aligner la culture et la conduite professionnelle de la Défense sur les valeurs fondamentales et les principes éthiques que nous aspirons à défendre en tant qu'institution nationale ». La vision globale est que « les FAC feront continuellement progresser leur culture et leur gouvernance pour mieux incarner les valeurs et l'éthique professionnelles partagées qui embrassent la diversité et les valeurs du Canada, où tous les membres s'épanouissent dans une institution digne, équitable, respectueuse et inclusive, tout en continuant à fournir et soutenir l'excellence opérationnelle. » (Ministère de la Défense nationale, 2021). À la lumière de cela, la Stratégie de maintien des effectifs elle-même est conçue pour être l'un des nombreux catalyseurs du changement de culture. Grâce à une gouvernance efficace, un maintien des effectifs ciblé, des mesures à prendre par la suite et d'autres efforts, la stratégie soutiendra une culture dans laquelle les membres peuvent s'épanouir dans des carrières enrichissantes, où les FAC représenteront un employeur de choix en tant qu'institution respectueuse et inclusive.

## COVID-19 — Une occasion d'apprentissage sur le maintien des effectifs dans le contexte d'événements mondiaux

La pandémie de COVID-19 offre une occasion unique d'envisager les mesures et la souplesse nécessaires pour assurer le maintien des effectifs dans le contexte d'événements de grande envergure qui ont des incidences sur la santé et l'économie nationales et mondiales. La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions partout au pays et dans le monde. Partout au Canada, la COVID-19 a eu une incidence considérable sur la santé physique et mentale des gens, ainsi que sur l'économie en raison des confinements d'urgence, des ordonnances de quarantaine et des fermetures d'entreprises. On ne connaît pas encore toutes les conséquences de la pandémie, mais les FAC devraient être prêtes à ressentir les vastes incidences de cette pandémie mondiale pour les années à venir, que ce soit sur le plan économique, pour la population canadienne ou les membres des FAC.

Les effets de la pandémie sur les Canadiens nous encouragent à jeter un regard critique sur la meilleure façon dont les FAC peuvent soutenir les militaires en temps de crise. Comme il a été mentionné dans le discours du Trône de 2020, les femmes ont été particulièrement affectées par la pandémie de COVID-19, principalement en raison des pertes d'emplois attribuables aux fermetures dans les industries de services au public. De plus, les femmes ont réduit le temps passé au travail, quitté entièrement leur travail et/ou ne cherchent pas à retourner sur le marché du travail en raison du manque d'options de soins pour personnes à charge ou d'autres considérations financières. En outre, les femmes étaient plus souvent les principales dispensatrices de soins pour les personnes à charge et étaient responsables de la majorité des tâches à la maison, sans égard à leur situation d'emploi (Statistique Canada, 2021c). L'ONU Femmes (tel que cité dans Statistique Canada, 2020i) affirme que la répartition inégale des tâches à la maison et dans la société a une incidence sur la participation au marché du travail, la qualité de l'emploi, ainsi que sur les facteurs de stress pour la santé physique et mentale des femmes. La répartition inéquitable du travail (Statistique Canada, 2021d) contribue, en partie, à l'ensemble actuel de données probantes selon lesquelles les personnes qui ont des enfants, et les femmes en particulier, subissent des répercussions beaucoup plus importantes sur la santé mentale liée à la pandémie que celles qui n'ont pas d'enfants et les hommes (Centre for Addiction and Mental Health, 2020; Statistique Canada, 2020e). Les nombreux facteurs déterminants susmentionnés pourraient faire en sorte qu'il soit plus difficile pour une femme de continuer à travailler malgré des intérêts concurrents comme les responsabilités familiales ou sociales. Si les questions intersectionnelles ne sont pas délibérément étudiées, et atténuées selon le cas, les femmes pourraient être confrontées de façon répétée à des facteurs de pression plus importants en période de turbulence, ce qui contribue à de moins bons résultats en matière de maintien des effectifs.



D'autres groupes au sein de la société canadienne peuvent également être touchés par la pandémie différemment des autres, ou plus fortement que la moyenne. Bien qu'il n'y ait pas encore d'ensemble de données particulier lié à la COVID-19, pour certains groupes, nous pouvons déduire des données antérieures et connexes des incidences possibles. Par exemple, les Canadiens s'identifiant comme membre de la communauté LGBTQ2+ sont principalement composés de sous-groupes (c.-à-d. une tranche d'âge plus jeune et une identité de genre autre que masculine) qui sont particulièrement touchés par des facteurs comme la perte d'emploi et/ou le manque de logement sécuritaire, ce qui entraîne un risque accru d'itinérance et des expériences accrues de harcèlement et/ou de discrimination (Statistique Canada, 2020j). Comme les personnes LGBTQ2+, les Autochtones (Statistique Canada, 2020a), les personnes handicapées et certains groupes de minorités visibles (Statistique Canada, 2020d) sont touchés de façon disproportionnée par les turbulences économiques, certains de ces groupes ayant des taux de chômage plus élevés ou des heures réduites pendant la pandémie que la moyenne nationale. Cela ajoute à l'incidence potentielle de la COVID-19, car ces groupes ont tendance à connaître des taux de pauvreté plus élevés, une plus grande probabilité de travailler dans des postes de services au public ou d'avoir des problèmes de santé préexistants. Tous ces facteurs augmentent le risque de résultats négatifs disproportionnés découlant de la pandémie de COVID-19, qu'ils soient financiers, physiques ou liés à la santé mentale. De plus, les personnes LGBTQ2+ (Statistique Canada, 2020j), les membres de la population autochtone (Statistique Canada, 2020c; 2020g), les groupes de minorités visibles et les personnes handicapées (Statistique Canada, 2020g) étaient plus susceptibles de faire l'objet d'une discrimination accrue, ainsi que de signaler une augmentation des symptômes de mauvaise santé mentale pendant la pandémie.

Lorsque l'on examine les incidences possibles sur nos propres militaires et la façon dont de tels événements peuvent avoir une incidence sur les efforts de maintien des effectifs, il est avantageux de faire preuve de prévoyance pour mieux prévoir les problèmes potentiels et préparer des solutions. Un manque soudain de services de garde peut causer un stress imprévu pour les familles des militaires, et la diversité au niveau de la composition des familles ou des obligations familiales n'aura pas une incidence égale sur chaque famille. L'un ou l'autre des parents peut devoir prendre la décision de quitter les FAC en raison d'un manque prolongé de services de garde ou lorsqu'ils sont confrontés aux besoins émergents de leurs enfants pendant la pandémie. Compte tenu des conclusions du discours du Trône et de la prévalence de la mention du « soutien à la famille » comme préoccupation dans le plus récent Sondage sur le maintien des effectifs, il est peut-être plus probable que les femmes en uniforme assument le rôle de dispensatrice de soins primaires, choisissant de quitter les FAC pour une période indéterminée. De nouvelles données probantes indiquent qu'une souplesse accrue en milieu de travail, un soutien familial et des ressources en santé mentale pourraient être nécessaires pour les militaires qui font partie de groupes touchés de façon disproportionnée, ou dont la famille comprend des minorités visibles, des Autochtones, des personnes LGBTQ2+ et des personnes handicapées.

La pandémie met également en évidence les groupes professionnels qui peuvent avoir besoin d'un soutien supplémentaire en raison de leurs rôles essentiels, comme ceux des services de santé qui font déjà face à des difficultés de maintien des effectifs ou de dotation. De plus, le risque d'exposition auquel le personnel des FAC en déploiement peut faire face dans l'exercice de ses fonctions (c.-à-d. une présence maintenue dans les foyers de soins de longue durée) et les complications pour la santé découlant de la COVID-19, met le MDN et les FAC au défi d'examiner de nouveau la protection des membres des FAC face à cette menace, ainsi que le soutien subséquent des personnes qui tombent malades et qui peuvent être incapables de servir dans les mêmes fonctions après leur rétablissement. Étant donné que les membres des FAC et leurs familles passent un temps sans précédent à domicile, et reconnaissant que les circonstances de vie individuelles peuvent présenter des risques supplémentaires en raison d'un confinement prolongé ou de relations malsaines, il faut reconnaître que les membres des FAC et leurs familles peuvent émerger de la pandémie avec des besoins imprévus. Le fait de ne pas reconnaître le risque que nos militaires prennent maintenant à la maison, les répercussions sur leur santé mentale et physique, ou les options limitées pour ceux qui seront touchés par la maladie plus tard, pourrait entraîner la perte prématurée de membres des FAC pour mener à bien la prochaine mission.

Ces exemples montrent comment les événements mondiaux, dans ce cas-ci une pandémie, peuvent affecter les membres et les opérations des FAC en général de façons nouvelles et difficiles. Les FAC ont apporté des ajustements aux efforts existants pour mieux fournir un soutien aux membres en ces temps sans

précédent, tels que l'offre de cours de conditionnement physique en ligne ; conseiller les membres sur le Programme d'aide aux membres des FC et, bien sûr, utiliser de nouvelles conditions de travail à l'aide de solutions de travail numériques avec des réunions virtuelles et des vérifications régulières du personnel. Une analyse plus poussée sera nécessaire pour étudier la myriade de façons dont la COVID-19 influera sur les gens, et la façon dont les résultats pourraient être extrapolés à d'autres événements mondiaux. La réflexion stratégique des leaders et la communication claire des facteurs de stress opérationnels à venir et des mesures d'atténuation possibles seront essentielles pour que les FAC puissent accomplir leur mission et leurs tâches dans ces circonstances exceptionnelles.

### **Attentes post-pandémiques**

En plus d'examiner comment les FAC sont touchées et réagissent aux événements mondiaux majeurs, nous devons réfléchir aux nouvelles attentes de nos militaires, alors que le monde et le Canada passent à une « nouvelle normalité ». La COVID-19 a eu un impact considérable sur la gestion organisationnelle et la continuité des activités, obligeant les organisations à adopter de nouvelles approches pour mener leurs activités et exécuter leur mandat tout en soutenant les mesures de santé publique locales et régionales. Au sein du MDN, et en particulier dans la région de la capitale nationale, de nombreux employés et militaires ont pu utiliser des régimes de travail de rechange, comme le travail à domicile, les horaires alternatifs ou moins habituels, et l'utilisation de technologies pour collaborer avec des collègues et faire progresser les tâches. Bien qu'il y ait eu des obstacles à surmonter dans les premières étapes du Plan de continuité des activités, le travail à domicile et d'autres régimes de travail de rechange se sont avérés efficaces pour permettre de répondre aux besoins personnels d'un certain nombre d'employés et de militaires, ainsi que pour faire progresser le travail de façon nouvelle et créative. La souplesse des modalités de travail que la pandémie a encouragé et l'efficacité avec laquelle le MDN a utilisé ces modalités, même en plus grand nombre que jamais auparavant, font que cette souplesse pourrait devenir un facteur plus important pour les employés et les militaires actuels et nouveaux. Ce n'est qu'un exemple des changements mis en œuvre pour faire face aux contraintes de la pandémie. D'autres changements pourraient inclure des mesures sanitaires accrues dans tout le Canada, telles que la réduction de la capacité d'accueil, le port de masques dans les espaces clos et l'encouragement à rester à la maison dès l'apparition de symptômes afin de réduire l'infection par la COVID-19. Les mesures de santé publique accrues ont également eu une incidence considérable sur la transmission du virus le plus commun de la grippe (Agence de la santé publique du Canada, 2020), offrant ainsi d'autres avantages pour la santé. L'impact positif de ces mesures sur la santé de nos militaires et de nos employés peut être une considération valable pour maintenir et améliorer un milieu de travail sain pour tous ceux qui travaillent au sein du MDN et des FAC.

Pour ce qui est de l'avenir, les solutions à des problèmes complexes et individuels doivent être complètes, mais souples. Les solutions doivent tenir compte des incidences futures des événements actuels ainsi que des incidences potentielles des mesures que nous prenons, et rechercher des efficacités potentielles entre les stratégies, les programmes et les autorités responsables afin d'aborder au mieux les questions et les préoccupations qui ont une incidence sur le maintien des effectifs. Les solutions proposées doivent répondre aux besoins de l'organisation et des membres des FAC, tout en permettant l'identification et le ciblage de groupes professionnels, de grades, de données démographiques, de qualifications et de compétences en particulier. La Stratégie de maintien des effectifs n'est pas une solution unique à tous les problèmes de maintien des effectifs et d'attrition, mais elle fournit plutôt une méthodologie pour appuyer un engagement ciblé, soutenu et en évolution sur les questions de maintien des effectifs. La stratégie exige une évaluation régulière et continue, afin de cerner les faits nouveaux qui ont une incidence ainsi que les nouvelles tendances, de sorte que les décisions et les mesures de suivi puissent être prises plus rapidement et de *façon uniforme*.

## 2.2 La voie à suivre : une approche holistique

La société canadienne est en constante évolution, ce qui signifie que les données démographiques, ainsi que les perspectives et les valeurs des Canadiens, ont changé et continueront de changer. Compte tenu de ces changements et de l'incidence des influences mondiales sur les besoins militaires à venir, la façon dont les FAC s'acquittent de leur mandat évoluera également. Les changements de politiques internes et externes auront une incidence sur la façon dont les militaires sont employés dans les FAC, et nos efforts pour retenir nos militaires de valeur doivent emboîter le pas. Les domaines qui influencent le maintien des effectifs ont une grande portée et se retrouvent à chaque étape du parcours d'un militaire tout au long de sa carrière. Ainsi, la seule façon de progresser est d'adopter une vision holistique du maintien des effectifs. Une vision holistique tient compte à la fois du milieu de travail et du contexte personnel pour cerner les domaines dans lesquels réside l'insatisfaction et ceux qui ont le potentiel de devenir une préoccupation future. Elle prend en compte les efforts organisationnels dans l'évaluation des activités de maintien des effectifs, la promotion des valeurs et des services des FAC, la prévention de l'attrition par des mesures proactives, et les efforts ultérieurs pour soutenir les mesures de maintien des effectifs lorsque les militaires choisissent de partir. Cette approche permettra aux FAC de s'attaquer aux facteurs qui influencent le maintien des effectifs de leurs membres, où qu'ils se trouvent.

La valeur et la nécessité de retenir les talents se répercutent sur chaque élément de la mise sur pied, de l'emploi et de la gestion de la force. Du recrutement à l'emploi en passant par la formation, l'accent mis sur le maintien des capacités, de l'expérience et des talents adéquats a un impact sur le succès de l'institution.

### L'interrelation du maintien des effectifs

Le maintien des effectifs est le résultat de multiples facteurs transversaux qui influencent l'ensemble des ressources humaines. L'importance du maintien des effectifs, et son impact sur tous les aspects des FAC, signifient que la responsabilité du maintien des effectifs ne relève pas uniquement de cette stratégie. D'autres initiatives et efforts stratégiques ont un impact sur différents éléments du maintien des effectifs au niveau des individus, des groupes ou des capacités. Il s'agit notamment d'initiatives récentes ou en cours de réalisation, comme :

- La Stratégie des RH des FAC : une stratégie en cours d'élaboration visant à adapter le système de gestion du personnel militaire pour répondre aux exigences du domaine du personnel de l'avenir, en se concentrant sur les besoins institutionnels tout en respectant les aspirations individuelles, en soutenant la réalisation d'initiatives ciblées et en lançant des efforts de collaboration pour modifier les principaux instruments de politique afin de soutenir et de s'aligner sur les objectifs stratégiques;
- » La Stratégie de maintien des effectifs est un élément clé du programme de gestion plus vaste décrit dans la Stratégie des RH des FAC, qui tiendra compte de nombreux facteurs institutionnels ayant une incidence sur le développement et le maintien des capacités. Les éléments de maintien des effectifs, comme la gestion des talents et l'amélioration de la culture organisationnelle, sont élaborés et décrits dans cette métastratégie.

Le maintien des effectifs est le résultat de multiples facteurs interreliés qui influent sur l'ensemble de l'espace des ressources humaines. D'autres initiatives et efforts stratégiques auront une incidence sur les éléments de maintien des effectifs, et en tant que telle, la Stratégie de maintien des effectifs doit travailler en collaboration et en étant consciente du travail effectué dans ces domaines et dans d'autres domaines connexes :

- La stratégie des RH des FAC
- L'offre des FAC
- La Stratégie de santé globale et de bien-être
- Le Plan global pour les familles des militaires
- Le Plan d'équité en matière d'emploi
- Et d'autres initiatives, bureaux et efforts connexes



- L'Offre des FAC : les politiques, les programmes et les pratiques qui procurent aux membres des FAC des avantages tangibles et intangibles qu'ils perçoivent comme ayant de la valeur en contrepartie de leur contribution aux FAC et à leurs objectifs, y compris toutes les offres monétaires et non monétaires des FAC;

» Le cheminement de carrière évolutif (CCÉ) est le modèle d'emploi des FAC conçu pour offrir une carrière enrichissante aux membres des FAC. Il permet les aspirations personnelles et la gestion de la conciliation travail-vie, tout en assurant l'efficacité opérationnelle;

- La Stratégie de santé globale et de mieux-être : une stratégie élaborée pour créer les conditions nécessaires permettant à nos membres des FAC et aux employés civils de la Défense de mieux équilibrer les demandes concurrentes au travail et à la maison, ce qui se traduit par une productivité et une réussite accrues;

- Le Plan global pour les familles des militaires : comprenant Canada sans faille et Bases des Forces canadiennes Canada, ce plan vise à aider à stabiliser la vie familiale des membres des FAC et de leurs familles qui doivent fréquemment déménager;
- Le Plan d'équité en matière d'emploi : un plan pour appuyer l'exigence législative visant à assurer la création de possibilités d'emploi équitables et surmonter les obstacles systémiques à l'emploi auxquels font face les groupes désignés, ce qui aidera à atteindre les objectifs d'EE des FAC; et
- De nombreux examens et processus qui ont une incidence sur les FAC, comme les analyses de professions, l'examen du processus de réenrôlement et l'examen du processus de recrutement de la Force de réserve.

En plus des activités susmentionnées, le concept de maintien des effectifs est lié et fonctionne en tandem avec le recrutement et une gestion efficace des RH. En nous attaquant aux facteurs qui influent sur les taux d'attrition actuels et en nous attaquant de façon proactive aux facteurs qui pourraient survenir, nous assurons que les recrues actuelles et éventuelles sont moins susceptibles d'être touchées par les problèmes auxquels font face les militaires en service aujourd'hui. De plus, la mise en œuvre de pratiques adéquates de RH qui s'appliquent à l'ensemble des FAC, en dehors de celles qui sont actuellement reconnues comme des problèmes — ou des problèmes potentiels — permet d'offrir un meilleur soutien à nos militaires et d'accroître le maintien des effectifs global. Cela nous donne l'occasion de démontrer aux recrues potentielles que les FAC sont un employeur qui apprécie son personnel, en prend soin et le soutient. De plus, les efforts de maintien des effectifs et de recrutement sont complémentaires. À mesure que nous nous attaquons aux facteurs de maintien des effectifs, nous pouvons mieux appuyer les efforts de recrutement (c.-à-d. si les postulants ont besoin de plus de clarté sur le mode de vie militaire). De plus, au fur et à mesure que de nouvelles personnes se joignent aux FAC, des besoins et des préoccupations différents liés aux facteurs de maintien des effectifs peuvent survenir ou les anciens peuvent se reproduire. Ce faisant, nous devons être prêts à continuellement améliorer la façon dont les FAC interagissent avec les militaires et les soutiennent.

L'attention croissante portée à l'interaction entre les militaires et l'organisation contribue directement à l'établissement d'une culture qui favorise le maintien des effectifs au sein des FAC. La mise en œuvre du changement au niveau organisationnel aura une incidence sur la culture d'ensemble et abordera les grands enjeux qui ont un effet sur l'attrition au sein des FAC. Cependant, certains groupes clés rapportent constamment des taux d'attrition plus élevés que le reste des FAC. Ces groupes bénéficieront d'une approche plus immédiate et ciblée pour résoudre leurs problèmes d'attrition, tandis que le changement organisationnel global sera un effort à long terme ayant des effets durables.

Une stratégie de maintien des effectifs efficace exige une **approche à deux volets**. D'une part, les facteurs qui ont une incidence sur les problèmes d'attrition des FAC peuvent être associés à certains groupes professionnels et circonstances personnelles. Par conséquent, le **maintien des effectifs ciblé** est très pertinent, car il met en évidence les lacunes qui nécessitent *actuellement* une attention immédiate (et idéalement avant qu'un tel besoin ne se présente) et concentre les efforts sur elles. Parallèlement, les membres des FAC qui partagent leurs points de vue dans le cadre de sondages et de groupes de discussion, qui visent à comprendre les facteurs qui ont une incidence sur le bien-être des militaires et, en fin de compte, les facteurs d'attrition, indiquent régulièrement des facteurs de mécontentement **à l'échelle des FAC**. La réduction au minimum de la cause ou de la source de ces facteurs de mécontentement aidera à s'attaquer aux causes générales de l'attrition.

# 3 MAINTIEN DES EFFECTIFS ET ATTRITION AU SEIN DES FAC

Le milieu dans lequel nous travaillons change constamment, et nous devons de manière proactive cerner les besoins des membres des FAC et y répondre afin de retenir notre personnel. Les FAC doivent offrir du soutien à nos militaires afin qu'ils puissent réaliser leur plein potentiel et servir tout au long de leur carrière avec honneur et satisfaction dans le cadre de leur service. Le maintien des effectifs consiste également à retenir les bonnes personnes, celles qui soutiennent positivement l'organisation avec leurs compétences, leur éducation, leur engagement et leur dévouement. Nous parlons de maintien des effectifs avec la compréhension que, même si les FAC ont un bon taux de maintien en poste dans l'ensemble, il y a encore certains groupes démographiques et groupes professionnels pour lesquels des problèmes d'attrition uniques ont été cernés.

Un faible taux d'attrition camoufle l'impact de la perte de quelques militaires dans des capacités clés. Lorsqu'un militaire quitte les FAC, il emporte avec lui des années de connaissances, d'expérience, d'études et de compétences qui ne sont pas faciles à remplacer. Même les militaires ayant moins d'années d'expérience représentent la perte d'ensembles uniques de compétences, de connaissances et d'investissements en matière d'instruction lorsqu'ils choisissent de quitter les FAC. Les militaires qui possèdent les compétences techniques, cognitives, sociales et de leadership nécessaires pour mener à bien la mission des FAC doivent être choisis, formés et promus au sein des FAC, et ce, à grands frais. La libération imprévue de personnel, même en

faible nombre, peut entraîner des lacunes critiques dans la capacité de maintenir les opérations, des lacunes dont la correction peut exiger des années et d'importantes ressources (humaines, matérielles et financières). Cet effet peut être encore plus problématique avec la perte de personnel possédant des compétences et une expertise clé dans des domaines spécialisés, du personnel dont les compétences et les connaissances sont également très recherchées dans la société canadienne<sup>8</sup>.

Malgré l'incidence négative que peut avoir l'attrition, une certaine diminution des effectifs est attendue et même souhaitable. Lorsque des militaires qui n'ont pas le rendement escompté ou qui décident qu'une carrière dans les FAC ne leur convient pas sont libérés, des possibilités d'avancement s'ouvrent à de nouveaux militaires ou à des militaires actuels. De même, lorsque les militaires qui ont servi et contribué aux FAC prennent leur retraite à l'âge de la retraite obligatoire (ARO), des possibilités d'avancement s'ouvrent. Ce déplacement des militaires actuels et l'afflux de recrues sont essentiels à la reconstitution des FAC au fil des ans. Le but de cette stratégie n'est pas d'empêcher toute attrition. C'est plutôt l'attrition malsaine qui pose problème et qui est le centre d'attention de cette stratégie.

- **Attrition malsaine :** attrition qui est à la fois *évitable* (lorsque le militaire choisit de quitter les FAC ou se sent obligé de le faire pour des raisons qui sont sous le contrôle de l'organisation) et *dysfonctionnelle* (lorsque les militaires qui contribuent autrement partent).



<sup>8</sup> De plus amples détails sur les points soulevés ici et dans l'ensemble de la section 3 se trouvent à l'annexe D.

Toutefois, le seul fait d'examiner les données sur l'attrition ne règle que les problèmes de façon rétroactive. Lutter contre l'attrition malsaine et soutenir le maintien en poste des membres des FAC exigent que les raisons de leur départ soient étudiées. Quelles ressources doivent exister et être utilisées pour s'assurer que nos militaires reçoivent le soutien nécessaire pour continuer de servir dans les FAC? Les efforts de maintien des effectifs doivent également tenir compte des facteurs déterminants de maintien des effectifs pour une expérience de travail positive. Ces facteurs aident les militaires à demeurer à l'emploi des FAC et peuvent avoir motivé la décision d'un militaire de se joindre aux FAC en premier lieu.

### Comprendre le maintien des effectifs — Facteurs déterminants

Selon les recherches en psychologie organisationnelle et en ressources humaines, les gens qui se sentent appréciés, respectés et soutenus dans leur milieu de travail et qui ont l'impression que leur organisation et leurs leaders se soucient de leur bien-être ont un plus grand engagement envers l'organisation (Allen et Myer, 1990), ont un meilleur rendement (Ricketta, 2008),

*« Même lorsque les employés ressentent un manque de soutien de leur organisation, les leaders jouent un rôle essentiel en atténuant ces effets par des interactions positives avec leurs subordonnés. »*

- Audenaert, Vanderstraeten et Buyens (2017)

éprouvent une plus grande satisfaction au travail (Ricketta et van Dick, 2005) et ressentent le désir de rester (Allen et Myer, 1990). Lorsque les employés ne se sentent pas inclus, appréciés, respectés ou soutenus, il y a des incidences négatives sur leur bien-être (Hakanen et Schaufeli, 2012) et ils deviennent cyniques et désengagés (Rahman et Naz, 2013). De plus, le sentiment de ne pas être apprécié ou d'être sous-évalué est susceptible d'inciter les employés à explorer d'autres possibilités d'emploi (Aquino, Tripp et Bies, 2006). D'autres facteurs, comme les qualités personnelles ou la congruence personne-emploi, jouent également un rôle dans le maintien des effectifs et l'attrition. Si une personne se sent incompétente, estime que son travail manque de défis ou n'aime tout simplement pas son travail, elle peut être motivée à partir — même si elle se sent appuyée par l'organisation.

Ces variables et d'autres peuvent être influencées par l'organisation, par ses processus, ses politiques et ses systèmes de soutien, ou par les leaders dans leurs interactions quotidiennes avec les employés. Certains de ces facteurs ont déjà été classés comme

étant transactionnels (se rapportant à la rémunération, aux primes et aux avantages et interactions tangibles) ou relationnels (se référant aux relations interpersonnelles où la confiance, les ententes et l'engagement sont établis) (Department of National Defence, Military Personnel Generation, 2009). L'importance et le rôle des leaders dans cet aspect doivent être reconnus, en raison de l'influence considérable qu'ils ont sur l'interprétation des politiques, l'affectation du travail et la promotion d'un milieu de travail positif (ou négatif).

En incluant le leadership, les facteurs de maintien des effectifs peuvent être regroupés en trois catégories, ce qui aidera à orienter les efforts et à déterminer les domaines d'impact les plus efficaces au moment d'élaborer et de gérer les efforts globaux et ciblés de maintien des effectifs. Ces efforts permettront de régler plus efficacement les problèmes de maintien des effectifs. Selon la littérature, les facteurs clés qui contribuent à la satisfaction globale au travail, à l'engagement organisationnel et au maintien des effectifs et à l'attrition peuvent généralement être répartis dans les catégories suivantes :

- Organisationnelle (transactionnelle) : y compris la conception des tâches, la culture du milieu de travail, la formation et l'équipement, ainsi que les politiques et les stratégies;
- Liée au leadership (relationnelle) comprend la promotion d'un milieu d'inclusion, de civilité et de respect; le leadership transformationnel; le soutien des militaires et le maintien de la souplesse et planifier afin de réduire les incidences sur les familles et de réduire les conflits travail-famille; et
- Personnelle : y compris la congruence personne-emploi, la perception d'équité, le moral, la satisfaction au travail et la détresse psychologique.

### Problèmes de maintien des effectifs au sein des groupes sous-représentés

Le faible taux d'attrition de l'ensemble des FAC masque également la perte de militaires au sein des groupes sous-représentés — de tous ces membres des groupes désignés recrutés, environ la moitié libère<sup>9</sup>. La perte de ces militaires empêche les FAC de maintenir un bassin de personnel qualifié, tout en perpétuant un manque de représentation aux niveaux supérieurs, ce qui influe également sur les activités de maintien des effectifs et de recrutement. Les problèmes de maintien des effectifs au sein des groupes sous-représentés s'inscrivent généralement dans les catégories susmentionnées (organisationnelle, liée au leadership et personnelle), mais il y a des nuances quant aux problèmes qui touchent ces groupes. Les groupes sous représentés font face à des défis plus importants en matière de harcèlement et de discrimination que la majorité et peuvent ressentir un manque d'inclusion sur le plan de la culture<sup>10</sup> (p. ex., s'attaquer à

<sup>9</sup> Le suivi des recrues par rapport aux libérations est effectué pour les groupes désignés (femmes, Autochtones, minorités visibles). Voir l'annexe D. Les taux d'attrition pour les personnes handicapées ne sont pas disponibles à l'heure actuelle.



l'inconduite sexuelle dans les FAC, ainsi qu'aux pratiques culturelles dangereuses<sup>11</sup>, à la discrimination envers les peuples autochtones et les minorités visibles, et à la discrimination contre les membres de la communauté LGBTQ2+). Ces facteurs doivent être abordés dans le cadre d'initiatives de changement de culture à l'échelle des FAC afin d'avoir un impact durable. Les efforts découlant de la Stratégie de maintien des effectifs doivent également appuyer ce changement de culture, en veillant à ce que les mesures et les initiatives tiennent pleinement compte des points de vue et des préoccupations des groupes sous-représentés, de sorte que chaque membre des FAC soit appuyé pour s'épanouir et avoir une carrière complète au sein des FAC.

En comprenant mieux l'incidence que l'organisation peut avoir lorsqu'elle apporte des changements à ces variables et en appliquant ces changements au moyen de mesures et d'initiatives, nous pouvons contribuer à une culture dans laquelle le maintien des effectifs sera un facteur clé au moment d'élaborer des politiques, des processus et des initiatives. Grâce à cette information qui oriente les FAC, l'organisation est mieux préparée à tirer parti des efforts organisationnels existants pour s'assurer que les FAC ne sont pas seulement un milieu de travail auquel les gens veulent se joindre, mais un milieu où les gens veulent rester.

Il y a des secteurs où l'attrition est élevée; et pour régler ce problème, nous devons analyser qui quitte, et pourquoi. Les données liées à l'attrition, complétées par la recherche fournissant des informations sur les expériences de différents groupes, sont inestimables pour l'élaboration d'efforts de maintien des effectifs ciblé. En analysant les données sur l'attrition, on peut déterminer des données démographiques précises comportant des irritants particuliers qui ont une incidence sur l'attrition et élaborer des mesures appropriées pour régler les problèmes cernés.

### 3.1 L'attrition au sein des FAC

Le taux moyen d'attrition au sein des FAC (Force régulière et Première réserve) se situe généralement entre 8 % et 9 %. Ce taux se compare favorablement à celui du marché du travail canadien, tant dans le secteur privé (10,2 %) que dans le secteur public (4,7 %) (Coburn & Cowan, 2019)<sup>12</sup>. Le taux d'attrition des FAC est également inférieur à celui de bon nombre de nos alliés<sup>13</sup>.

Avec des Statistique aussi positives, pourquoi les FAC ont-elles besoin d'une Stratégie de maintien des effectifs? Ces données cachent des aspects d'attrition malsaine, des aspects qui peuvent avoir une incidence sur l'efficacité avec laquelle les FAC peuvent mener à bien leurs missions, et sur la mesure dans laquelle elles peuvent être vraiment représentatives de la société canadienne. Pour déterminer où il y a un problème d'attrition, nous devons regarder au-delà du nombre global et creuser plus loin. Les recherches des FAC font état de l'attrition selon le nombre d'années de service, le genre, le groupe professionnel et le grade, entre autres facteurs. De façon générale, l'attrition malsaine au sein des FAC peut être constatée chez les recrues au cours de la première année; les militaires ayant de 20 à 25 ans d'expérience; des groupes professionnels particuliers; et les femmes, les Autochtones et les minorités visibles au sein des FAC<sup>14</sup>.

Il est possible de se faire une meilleure idée des personnes qui quittent les FAC en appliquant régulièrement l'optique de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACSP) aux données sur l'attrition et en effectuant une analyse intersectionnelle. D'un point de vue démographique général, l'analyse de l'attrition selon le genre et le nombre d'années de service menée par le Directeur général — Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM) révèle déjà que les femmes et les hommes ont généralement des taux d'attrition comparables jusqu'à ce qu'ils aient 20 ans de service. À ce moment-là, le taux d'attrition chez les femmes augmente considérablement, et ce sont surtout des membres de la haute direction qui partent. Si l'on tient compte également des taux d'attrition selon le genre et le groupe professionnel, les groupes professionnels de la logistique, qui, en 2020, comptaient environ 42 % de femmes, ont des taux d'attrition élevés<sup>15</sup>. Ces éléments d'information devraient être utilisés comme indicateurs de l'endroit et de la façon dont l'analyse peut être menée pour découvrir plus de détails sur les personnes qui quittent les FAC, ce qui nous fournit des cibles potentielles pour les efforts de maintien des effectifs. Bien que des efforts plus vastes à l'appui de l'équité entre les genres aideraient à retenir les femmes dans l'ensemble et, notamment, à soutenir les groupes professionnels où le nombre de femmes est plus élevé, l'analyse intersectionnelle peut également mener à des conclusions qui nécessitent un examen plus approfondi. Y a-t-il des groupes professionnels auxquels les femmes semblent incapables d'accéder ou qu'elles sont plus susceptibles de quitter après y avoir accédé? Si c'est le cas, nous devons nous demander pourquoi cela se produit et quelle est la meilleure façon d'y remédier. Ces types de questions

<sup>10</sup> Voir l'annexe A pour plus de détails.

<sup>11</sup> Les pratiques culturellement dangereuses sont celles qui « diminuent, rabaisent ou affaiblissent l'identité culturelle et le bien-être d'une personne ». (Nursing Council of New Zealand, 2002, p. 9).

<sup>12</sup> Les pourcentages pour les secteurs privé et public représentent le roulement volontaire. Le taux de roulement involontaire dans les secteurs privé et public est de 5 % et de 1,7 %, respectivement.

<sup>13</sup> P. ex. : Nouvelle-Zélande – 10 % (2019-2020); Australie – 9,0 % (2019-2020); Royaume-Uni — 5,7 % (2019-2020, notons que cela reflète également un taux de recrutement plus élevé cette année-là)

<sup>14</sup> Les données font référence à la Force régulière.

<sup>15</sup> Les données font référence à la Force régulière.

Tableau 1 : Taux d'attrition moyen par groupe désigné, 2017-2018 à 2019-2020

### Taux d'attrition moyen par groupe désigné au sein des FAC, 2017-2018 à 2019-2020

Groupe désigné	Force régulière	Première réserve	Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets	Rangers canadiens
Femmes	7,2 %	14,3 %	6,8 %	5,3 %
Autochtones	8,7 %	19,4 %	6,6 %	6,5 %
Minorités visibles	5,9 %	10,6 %	4,6 %	8,2 %
Personnes handicapées	11,1 %	13,4 %	6,2 %	6,7 %
<b>Total</b>	<b>7,8 %</b>	<b>13,7 %</b>	<b>6,8 %</b>	<b>5,3 %</b>

\*Les données comprennent les transferts de catégorie et de sous-catégorie de service.

doivent également être posées en tenant compte de l'attrition liée à d'autres populations sous-représentées dans les FAC : Autochtones, minorités visibles, personnes handicapées et membres de la communauté LGBTQ2+. Bien que nous ayons des données sur le taux d'attrition au sein de la plupart des groupes désignés (voir le tableau 1), aucun taux d'attrition n'est déclaré pour les membres de la communauté LGBTQ2+. Les données limitées sont fortement touchées par le processus d'auto-identification chez les peuples autochtones, les minorités visibles et certains membres des groupes de personnes handicapées, et limitent encore davantage la façon dont nous pouvons mieux déterminer et cibler les domaines à aborder en matière de maintien des effectifs.

Il est essentiel de cerner clairement les problèmes d'attrition afin d'aborder efficacement le maintien des effectifs à l'avenir, mais ce n'est pas suffisant. Pour cibler efficacement les efforts de maintien des effectifs et veiller à ce que les facteurs influençant le maintien des effectifs soient correctement appliqués, il est nécessaire d'approfondir l'analyse du « pourquoi ».

#### L'attrition au sein des FAC — Pourquoi?

Le DGRAPM fournit une mine de renseignements sur les FAC, y compris la réalisation et l'analyse de données liées à l'attrition et au maintien des effectifs au moyen du Sondage sur le maintien

des effectifs, du Sondage de départ et d'autres études ciblées autonomes, comme des analyses de professions, qui visent à comprendre les facteurs ayant une incidence sur le bien-être des militaires et les facteurs de l'attrition. Au fil des décennies de recherche sur le maintien des effectifs et l'attrition, les facteurs de mécontentement sont demeurés en grande partie les mêmes, à savoir l'insatisfaction au travail, l'incidence du mode de vie militaire sur les conjoints et les enfants, l'insatisfaction professionnelle, le manque d'avancement professionnel et l'insatisfaction à l'égard de la haute direction.

Lorsque l'analyse est divisée en données démographiques, il y a des indicateurs pour les groupes et les facteurs qui nécessitent une analyse plus poussée en vue d'appuyer l'élaboration d'efforts de maintien des effectifs ciblés. L'analyse des données du Sondage sur le maintien des effectifs (Cheng, Myers, Musolino, Yeung et Eren, 2020) a révélé qu'il y avait peu de différences importantes entre les hommes et les femmes quant à leur intention de quitter les FAC. Lorsqu'il y a des différences, l'analyse indique que les femmes ont tendance à être plus satisfaites des normes individuelles d'entraînement au combat, des effets de l'affectation sur la famille, de la rémunération et des avantages sociaux, et du leadership organisationnel que les hommes. Cependant, l'analyse des réponses ouvertes à la question « énumère et discute des aspects qui préoccupent le plus un militaire » a révélé des différences. Dans ce cas, certaines<sup>16</sup> femmes ont plus souvent signalé leur insatisfaction à l'égard d'éléments comme l'avancement, la

<sup>16</sup> Environ la moitié des participantes au Sondage sur le maintien des effectifs ont répondu à ce point. Dans le cadre de l'analyse qualitative, toutes n'auraient pas mentionné chacun de ces éléments, ou une répondante aurait pu mentionner plus d'un élément.

promotion, les rapports d'appréciation du personnel, la formation et le perfectionnement, la charge et les demandes liées au travail, l'inefficacité organisationnelle et le manque de transparence et d'équité en ce qui concerne le groupe professionnel que leurs homologues masculins.

Le DGRAPM mène également des études ciblées sur les groupes professionnels afin de déterminer les facteurs particuliers qui influent sur le maintien en poste et l'attrition, et mène actuellement le Projet Horizon — une étude longitudinale des premières expériences des recrues des FAC au début de leur carrière visant à mieux comprendre l'engagement en début de carrière, le maintien en poste et l'attrition. Ces études fournissent des renseignements précieux, mais il faut poursuivre le travail afin de recueillir ou de regrouper régulièrement de l'information qui permettrait la ventilation et l'analyse des enjeux pour tous les sous-groupes de membres des FAC. L'analyse du Sondage sur le maintien des effectifs de 2019 comprenait une suggestion visant à mener plus d'études qualitatives au moyen d'entrevues et de groupes de discussion afin de dresser un portrait plus clair des enjeux. Une telle analyse peut mener à la découverte de problèmes qui n'avaient pas été pris en compte auparavant. Cela pourrait mener à une enquête sur des questions qui ne sont pas actuellement couvertes et permettre de les examiner d'un point de vue stratégique.

### **Les groupes sous-représentés dans les données du Sondage sur le maintien des effectifs et du Sondage de départ**

Ces deux sondages permettent aux militaires de s'auto-identifier comme membres de groupes sous représentés, mais le taux d'auto-identification des groupes sous-représentés dans ces sondages est assez faible, limitant notre connaissance des facteurs de mécontentement en matière de maintien des effectifs propres à ces groupes. Il est donc difficile de tirer des conclusions qui peuvent être généralisées aux groupes sous représentés et qui peuvent être abordées efficacement dans le cadre de la Stratégie de maintien des effectifs. À ce titre, et comme il a été mentionné précédemment, les résultats ne sont pas ventilés par groupes sous-représentés, à l'exception des femmes dans les FAC. Pour remédier à ce manque de données, une des principales préoccupations consiste à étudier la façon de recueillir une plus grande quantité de renseignements sur les groupes sous représentés et de les analyser plus fréquemment. Cela pourrait être possible grâce à des activités de sensibilisation ciblées pour la réponse à l'enquête, à des options de réponse plus précises ou à des analyses supplémentaires via des groupes de discussion et des entrevues. Il faut aborder cette question en tenant compte du fait que les répondants peuvent hésiter à fournir de l'information. Ils peuvent craindre des répercussions sur leur vie professionnelle ou leur carrière, ou simplement ne pas être prêts à discuter de la question dans un cadre officiel. Cela peut être particulièrement vrai pour les victimes de discrimination ou de harcèlement. Il est essentiel que les militaires se sentent en sécurité lorsqu'ils



communiquent de l'information, et que les données et les renseignements soient recueillis auprès de diverses sources si les données des sondages ne sont pas disponibles ou que l'on ne peut pas mener de sondage. Cela nous permettra d'acquérir une meilleure compréhension et de créer de meilleures mesures pour appuyer nos militaires et les efforts de changement de culture en cours d'élaboration.

En ce qui concerne les raisons générales pour lesquelles les membres des groupes sous-représentés quittent les FAC, il y a des problèmes comme la discrimination et le harcèlement, les obstacles à l'emploi et le manque d'inclusion. De vastes changements culturels sont nécessaires pour s'attaquer efficacement à la majorité de ces problèmes — comme l'inconduite, le racisme, la discrimination et l'inclusion — et peuvent être appuyés adéquatement par l'application de l'ACS+ au début de l'élaboration des plans d'action pour la Stratégie de maintien des effectifs. Nous devons veiller à ce que la Stratégie de maintien des effectifs s'harmonise avec d'autres stratégies et développements en matière de changement de culture de façon à ce que nos futurs efforts appuient la résolution des problèmes systémiques (comme la discrimination, le harcèlement et les préjugés). Dans d'autres cas, il y a des aspects qui peuvent être abordés spécifiquement dans le cadre du maintien des effectifs, par exemple, les femmes qui indiquent qu'il y a un manque de détails, de transparence et d'exactitude dans l'information qu'elles reçoivent au sujet de l'instruction (p. ex., entraînement physique). Pour les autres groupes, une analyse supplémentaire est nécessaire pour cerner les problèmes précis. Toutefois, le harcèlement et la discrimination sont considérés comme des problèmes considérables pour les Autochtones, les minorités visibles, les membres de la communauté LGBTQ2+ et les personnes handicapées. Les efforts de maintien des effectifs ciblés doivent tenir compte des besoins et des préoccupations de ces sous-groupes afin de s'assurer qu'on y répond efficacement.

## La Force de réserve

Il faut également tenir compte de l'attrition par élément constitutif lorsqu'on examine les données sur l'attrition et le maintien des effectifs. Bien que le taux global d'attrition des FAC soit assez faible, lorsqu'on le répartit entre la Force de réserve<sup>17</sup> et la Force régulière, il y a une différence marquée : le taux d'attrition de la Première réserve est presque le double de celui de la Force régulière, soit environ 15 %<sup>18</sup> par rapport à 8-9 %, tandis que le taux d'attrition des Rangers canadiens est de 4,8 % et celui du personnel du Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets (SAIOC) (9 %) est comparable ou supérieur à celui de la Force régulière<sup>19</sup>. Toutefois, l'attrition dans la Force de réserve peut être attribuable à des facteurs différents de ceux de la Force régulière – par exemple, les réservistes de l'Armée de terre sont en partie des étudiants qui peuvent quitter la Force de réserve pour travailler à temps plein ou être mutés dans la Force régulière.

De façon générale, les facteurs de mécontentement sont semblables pour les deux éléments constitutifs, la Première réserve et le SAIOC indiquant également les préoccupations liées à la famille, le manque d'occasions et les obligations civiles comme raisons de quitter les FAC (Pearce, 2020; Butler, Eren, Bremner et Budgell, 2013)<sup>20</sup>. Cependant, il est important de voir l'attrition de la Force de réserve sous un angle différent de celui de la Force régulière. Bien qu'il y ait des raisons semblables pour quitter les FAC entre les membres de la Force régulière et de la Force de réserve, les facteurs qui influencent la décision des membres de la Force de réserve de quitter les FAC peuvent différer de ceux d'un membre de la Force régulière. Comme il a été recommandé pour les données sur les membres de la Force régulière, une collecte et une analyse plus approfondies et plus détaillées des données sur l'attrition au sein de la Force de réserve permettront de brosser un tableau plus clair des problèmes d'attrition et de la meilleure façon de cibler les efforts de maintien des effectifs. Cela permettra non seulement d'élaborer des efforts de maintien des effectifs plus efficaces pour la Force de réserve, mais aussi de reconnaître les détails qui démontrent les différences au sein des facteurs de mécontentement semblables à l'égard des vastes efforts dans l'ensemble des FAC; il veille à ce que les préoccupations au sein de la Force de réserve soient entendues et puissent être traitées de façon appropriée afin d'avoir la meilleure occasion de retenir les réservistes.

## Prochaines étapes

Il est impératif que les FAC utilisent efficacement les données dont elles disposent au niveau stratégique. Les FAC ont la chance de disposer d'une multitude de données recueillies dans le cadre du Sondage sur le maintien des effectifs et du Sondage de départ, en plus de recherches considérables fournissant des renseignements sur les expériences des membres des FAC et les facteurs qui influent sur le maintien des effectifs. Dans de nombreux cas, ces données peuvent être jumelées à de l'information sur l'état matrimonial, l'âge, le genre, la première langue officielle, le grade, etc., qui devrait être prise en compte au moment d'élaborer des plans et des initiatives de maintien des effectifs. Une répartition démographique supplémentaire et une analyse intersectionnelle des « raisons du départ » donneront une meilleure idée des personnes le plus susceptibles de quitter les FAC et pourquoi<sup>21</sup>. La prise en compte des différents groupes professionnels et caractéristiques démographiques à différents niveaux permettra de découvrir les secteurs où les efforts de maintien des effectifs donneront les résultats les plus efficaces et les plus percutants. Une analyse plus poussée au moyen d'autres méthodes d'étude, comme des groupes de discussion, des entrevues et des études longitudinales, nous permettra de mieux comprendre ce qui est à l'origine de l'attrition. Cela nous permettra d'obtenir des détails sur les raisons pour lesquelles les militaires quittent les FAC, ou envisagent de le faire, ce qui nous permettra de mieux appliquer les facteurs qui influencent le maintien en poste et l'élaboration subséquente des efforts de maintien des effectifs.

Les raisons de l'attrition et du maintien des effectifs diffèrent selon l'éventail des personnes qui composent les FAC. Nous devons puiser dans diverses sources de données et intégrer différentes méthodes pour obtenir une image complète de l'espace du problème et développer de meilleures solutions aux problèmes identifiés.

En plus d'effectuer une analyse intersectionnelle, nous devons examiner attentivement ce qui est demandé dans les sondages et d'autres études et chercher des occasions d'obtenir plus de renseignements sur le maintien des effectifs, en mettant l'accent sur les nouveaux enjeux qui ont une incidence sur les membres des FAC et leurs familles. Bien que les données soient considérablement ventilées (grade, genre, années de service, état

<sup>17</sup> La Force de réserve comprend quatre sous-composantes : la Première réserve, les Rangers canadiens, le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets et la Réserve supplémentaire.

<sup>18</sup> Comprend le taux de mutation entre éléments estimé à 2,9 %.

<sup>19</sup> Les données relatives à la Première réserve, aux Rangers canadiens et au SAIOC sont fournies par le DGRAPM; elles représentent le taux moyen d'attrition sur 10 ans, jusqu'en 2019-2020. Les données sur la Réserve supplémentaire n'étaient pas disponibles.

<sup>20</sup> La Première réserve a également indiqué que l'insatisfaction à l'égard du travail et l'insatisfaction à l'égard de la rémunération et des avantages sociaux figuraient parmi les cinq principales raisons, tandis que le SAIOC a aussi indiqué l'insatisfaction à l'égard de l'administration personnelle et des conflits personnels avec les membres de l'unité ou la direction.

<sup>21</sup> Il faut faire preuve de prudence dans l'approche de ce type d'analyse afin d'éviter le fardeau du sondage et le risque que les membres du sous-groupe se sentent ciblés, et de veiller à ce que les résultats demeurent généralisables.

marrimonial), le Sondage sur le maintien des effectifs et le Sondage de départ ne répartissent pas les résultats selon que les militaires sont Autochtones, membres d'une minorité visible, handicapés, ni ne cernent les problèmes de harcèlement, bien que la question soit posée dans les sondages. Ces renseignements doivent être pris en compte dans le cadre des efforts de maintien des effectifs, à l'appui des mesures actuelles des FAC, comme la Stratégie pour les Autochtones, la Politique sur la conduite haineuse et la modification du Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail (projet de loi C-65). De plus, il ne faut pas oublier que les données recueillies auprès des militaires sont volontaires et que, par conséquent, la disponibilité de l'information dépend de la volonté de ces derniers de la fournir. Cela peut présenter des défis sous forme de faibles taux de réponse, en particulier de la part des militaires représentant de petits groupes démographiques qui sont plus souvent appelés à donner leurs points de vue au moyen de sondages et de groupes de discussion. Malgré cette difficulté, des options doivent être envisagées et étudiées quant à la façon d'obtenir des données pertinentes afin de mieux les utiliser dans des mesures de maintien des effectifs efficaces. Ces options devraient inclure des communications plus fortes et plus fréquentes sur l'objet et l'utilisation des recherches et l'importance de la mobilisation de tous les intervenants, y compris les militaires.

Les FAC regroupent des communautés qui ont des expériences, des pressions et des cheminements de carrière différents. L'expérience d'un cyberopérateur et son modèle de maintien des effectifs diffèrent radicalement de celle d'un soldat d'infanterie, tout comme celle d'un réserviste diffère de celle d'un membre de la Force régulière. De même, les pressions et les exigences qui ont une incidence sur le maintien des effectifs seront propres à chaque communauté. Par conséquent, les objectifs et les cibles de maintien des effectifs pour les groupes professionnels ou les caractéristiques démographiques doivent être propres à chaque communauté. L'accent mis sur le comportement de groupe est essentiel à la réussite des programmes de maintien des effectifs ciblés. Les décisions individuelles de rester ou de quitter les FAC sont prises en fonction de facteurs locaux. Toutefois, les pressions qui poussent à l'attrition au sein de certaines communautés, qu'il s'agisse de groupes démographiques ou de groupes professionnels, varient et nécessitent des approches uniques au niveau des groupes.

## 3.2 Efforts actuels

Les sources existantes comme l'Examen annuel des groupes professionnels militaires (EAGPM) et le niveau préférentiel de dotation (NPD) constitueront une partie importante des efforts globaux de maintien des effectifs, dans la mesure où les résultats de ces activités aideront à orienter les activités de maintien des

Toujours en développement, l'offre des FAC incarne la philosophie selon laquelle les membres des FAC apportent une contribution unique à la profession des armes ; que les membres servent dans des conditions uniques ; et qu'il y a un impact distinct de la vie du service sur leurs familles. L'offre des FAC représente l'établissement, le maintien et l'adaptation d'un ensemble de programmes, de politiques et de pratiques, garantissant que tous les membres et leurs familles sont reconnus de manière appropriée pour leur contribution à la nation. La philosophie, ainsi que ses principes directeurs et son cadre ont été approuvés en juin 2021.

Un succès supplémentaire a été obtenu dans le développement et la publication prochaine du Guide interactif de l'Offre des FAC : un portail en ligne avec lequel les membres peuvent consulter toutes les politiques, programmes, pratiques et autres éléments de l'Offre des FAC. Sa sortie est prévue début 2022.

effectifs – à déterminer où il peut y avoir des problèmes et un examen approfondi est nécessaire. De tels programmes et processus feront partie du vaste réseau d'information nécessaire au maintien efficace des effectifs. À l'heure actuelle, ces processus guident les efforts de production et de formation du personnel et permettent de cerner les groupes professionnels qui connaissent des pénuries opérationnelles. En plus de ces processus, il y a les mesures actuelles relatives à la collecte et à l'analyse des données qui fournissent des renseignements sur le maintien des effectifs – par exemple, les données sur l'attrition, les Sondages sur le maintien des effectifs et de départ, et les analyses de répartition par groupe professionnel. D'autres activités fonctionnent déjà dans le domaine du maintien des effectifs et, à ce titre, la communication et l'harmonisation avec ces activités sont essentielles pour faire progresser une approche globale et unifiée. Il s'agit notamment de l'offre des FAC, qui fournit un inventaire des programmes concernant la rémunération ainsi que les avantages sociaux et la conciliation travail-famille, et plus particulièrement le cheminement de carrière évolutif, un modèle d'emploi des FAC conçu pour améliorer la capacité des militaires à se déplacer entre la Force régulière et la Force de réserve, vers une transition harmonieuse entre éléments constitutifs. Le cadre du cheminement de carrière évolutif est conçu pour offrir aux militaires un accès équitable aux multiples possibilités d'emploi professionnel au sein des FAC. Une fois terminé, le cadre du cheminement de carrière évolutif fournira un soutien considérable aux efforts de maintien des effectifs, car il tirera parti des connaissances, des compétences, des habiletés et d'autres attributs communs à tous les groupes professionnels des FAC, tout en reconnaissant que leur capacité, leur situation familiale ou leurs intérêts peuvent changer au fil du temps. L'achèvement du cadre du cheminement de carrière évolutif constituera une étape importante et un élément clé pour appuyer les efforts de maintien des effectifs à plus grande échelle.

La Stratégie de maintien des effectifs reconnaît le travail considérable qui se fait déjà pour éclairer les processus de RH afin d'améliorer le sort des membres des FAC. Des efforts considérables ont été déployés pour fournir des services exemplaires aux membres des FAC. La stratégie vise à tirer parti de ces efforts existants, à fournir une vision stratégique globale des données connexes et à tenir compte du maintien des effectifs dans le cadre de l'élaboration collaborative des stratégies, des initiatives, des programmes et des processus en cours et à venir, de sorte à prendre en considération les facteurs de mécontentement cernés. De plus, elle fournira l'orientation nécessaire à l'intégration des outils permettant de déterminer de façon préventive les nouveaux facteurs de mécontentement et de régler les facteurs de mécontentement récurrents qui peuvent entraîner une attrition malsaine.

La Stratégie de maintien des effectifs constituera un complément au travail déjà effectué, en encourageant une plus grande harmonisation entre les efforts nouveaux et existants et en donnant la possibilité d'élaborer de nouvelles initiatives ou de nouveaux programmes au besoin, afin de mieux s'attaquer à l'attrition malsaine.

### 3.2.1 Stratégies, programmes et processus (en cours et en cours d'élaboration)

Il y a de nombreuses initiatives au sein des FAC qui s'harmonisent avec l'approche de la Stratégie de maintien des effectifs, dont certaines peuvent avoir une incidence considérable et évidente sur les facteurs d'influence du maintien des effectifs. D'autres sont peut-être plus indirectes ou subtiles, mais tout autant précieuses pour leur incidence sur les facteurs de maintien des effectifs – les possibilités de maintien des effectifs des membres des FAC se trouvent dans chaque interaction entre le militaire et l'organisation. Les projets, les initiatives et les processus qui visent à améliorer cette expérience font des FAC un meilleur milieu de travail et contribuent à améliorer les taux de maintien des effectifs dans l'ensemble des FAC, tant dans les groupes démographiques et les groupes professionnels ciblés que dans l'ensemble de l'organisation. Le tableau ci-dessous présente une liste non exhaustive de ces initiatives.

Grâce au travail de collaboration de la Stratégie de maintien des effectifs et aux diverses mesures en vigueur ou en cours d'élaboration, l'organisation sera en mesure d'obtenir une approche globale de maintien des effectifs, ainsi que de soutenir et d'orienter les efforts de maintien des effectifs ciblés.

Tableau 2 : Exemples des initiatives actuelles appuyant le maintien des effectifs (en cours ou en cours d'élaboration)<sup>22</sup>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Symposiums des leaders de la Défense</li> <li>• Stratégie pour les Autochtones</li> <li>• Cheminement de carrière évolutif</li> <li>• Mon guide de transition</li> <li>• Modernisation de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis (ERA).</li> <li>• Emplois d'été à temps plein (PSE 81)</li> <li>• Programme de dédommagement des employeurs de réservistes</li> <li>• Stratégie de santé globale et de mieux être</li> <li>• Canada sans faille</li> <li>• Équilibre : la Stratégie de performance physique des FAC</li> <li>• Site Web Transition de carrière pour les militaires</li> <li>• Opération EXPÉRIENCE</li> <li>• Stratégie des RH des FAC</li> <li>• Études des analyses de professions</li> <li>• Plan d'équité en matière d'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef, Conduite professionnelle et culture</li> <li>• Directive conjointe relative à l'ACS+ et mise en œuvre de l'agenda de la Résolution du Conseil de sécurité des Nations unies sur les Femmes, paix et sécurité (RCSNU FPS)</li> <li>• Stratégie de diversité (sera remplacée par le Cadre et plan d'action en matière d'inclusion des FAC)</li> <li>• Examen de l'universalité du service</li> <li>• Forces armées canadiennes – amélioration de l'accréditation, certifications et équivalences (FAC-ACE)</li> <li>• Plan exhaustif des services aux familles des militaires</li> <li>• Réseau pour l'emploi des conjoints des militaires</li> <li>• Opération GÉNÉRATION</li> <li>• Examen des principes de base des récompenses militaires totales (l'Offre des FAC)</li> <li>• Renouveau de l'Éthos des FAC : Digne de confiance pour servir</li> <li>• Stratégie de modernisation de l'Armée canadienne</li> <li>• Programme d'aide aux réservistes</li> </ul>
---	--

<sup>22</sup> En raison de la nature du maintien des effectifs, de nombreuses initiatives peuvent influencer la décision d'un militaire de demeurer dans les FAC. Le tableau fourni n'est pas exhaustif.

## 4 REGARD VERS L'AVENIR – LE MAINTIEN DES EFFECTIFS AU SEIN DES FAC

Une carrière au sein des FAC n'est pas une entreprise facile. On attend beaucoup des militaires quant à leur soutien aux FAC dans le cadre de leurs missions et de leurs affectations. En retour de ce dévouement, les FAC doivent faire preuve de diligence et d'appui pour montrer aux militaires que leur engagement est apprécié. C'est avec une attention toute particulière que nos leaders doivent soutenir les besoins et les aspirations de nos militaires tout en répondant aux besoins opérationnels des FAC.

Le maintien des effectifs comporte de multiples facettes : les facteurs qui y contribuent touchent à tous les aspects du parcours d'un membre des FAC. Plusieurs éléments issus de la recherche sur l'attrition, le maintien des effectifs et les expériences des membres des FAC et de leurs familles ainsi que la documentation issue de la recherche secondaire convergent et nous aiderons à façonner nos actions. Les recherches orientent nos efforts et nous fournissent des indications générales sur la manière d'apporter



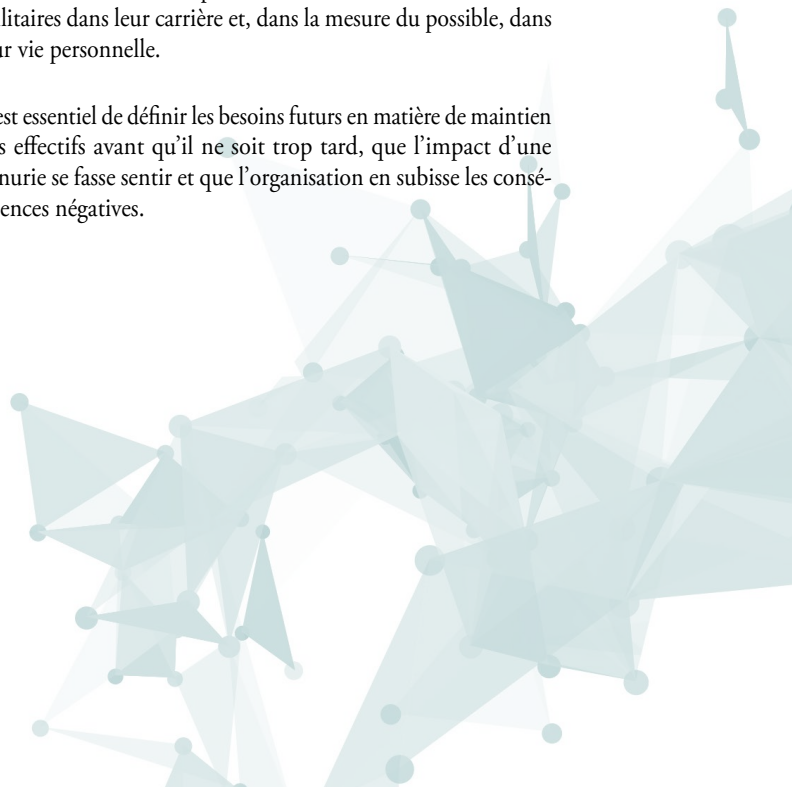
des améliorations. Cependant, il ne suffit pas d'utiliser aveuglément ces données ou de tenter d'appliquer des solutions rapides à des problèmes immédiats. Une analyse plus approfondie sera nécessaire. Pour opérer un changement au niveau organisationnel, il faudra effectuer une analyse approfondie des politiques et des programmes afin de déterminer ce qui fonctionne et ce qui doit être modifié pour mieux agir sur les facteurs influençant le maintien des effectifs. La clarté des communications sur les efforts réalisés ainsi que sur les options, les programmes et les avantages qui soutiennent le maintien des effectifs des militaires sont une question importante et un examen plus approfondi des communications avec nos militaires doit être effectué. De même, nous devons travailler à l'élaboration d'un cadre de suivi du maintien des effectifs pour veiller à ce que les efforts déployés soient efficaces et répondent adéquatement aux préoccupations. Plus importants encore, ces changements nécessitent le soutien de nos leaders. Sans ce soutien, non seulement les efforts seront voués à l'échec, mais les obstacles qui existent depuis des décennies en matière de maintien des effectifs persisteront sous une forme ou une autre.

La présente stratégie vise à guider de façon proactive les efforts de l'institution quant au maintien des effectifs, à mettre en place un processus décisionnel fondé sur des données probantes, à fournir des indications et des outils sur la manière de définir et de traiter les questions liées au maintien des effectifs, de même qu'à appuyer l'analyse et les améliorations continues. La stratégie considère les données relatives au maintien des effectifs – les données sur l'attrition, les résultats des Sondages sur le maintien des effectifs et de départ, les études autonomes et les renseignements provenant des groupes de discussion et des entrevues – comme des symptômes à examiner de plus près pour repérer les éléments préoccupants sur lesquels agir pour favoriser le maintien des effectifs. Une analyse supplémentaire guidée par les facteurs ayant été ciblés et les problèmes relatifs à l'attrition doit être menée par les parties responsables afin de mieux comprendre les facteurs en cause dans la sous-dotation de certains groupes démographiques au sein des effectifs et quels types de solutions répondront le mieux aux besoins des militaires tout en respectant les exigences des FAC. Il est impossible d'empêcher les militaires de quitter l'organisation, et cela ne devrait pas être l'objectif. La stratégie met plutôt le cap sur une attribution saine (notamment lorsqu'un militaire atteint l'ARO ou lorsque la congruence entre le militaire et l'organisation est insuffisante) tout en s'attaquant aux facteurs de mécontentement causant l'attrition malsaine. De plus, la stratégie favorisera l'atteinte d'objectifs plus vastes en ce qui concerne le « maintien en poste des talents ». Par exemple, des mutations vers la Force régulière ou en provenance de celle-ci pourraient contribuer de façon générale au maintien en poste des talents des FAC, tout comme des affectations dans la fonction publique au sein de l'Équipe de la Défense pour soutenir la mission de défense du Canada.

La Stratégie de maintien des effectifs fait partie d'un éventail de stratégies à l'appui des FAC (p. ex. la Stratégie des RH des FAC ou la Stratégie de santé globale et de mieux-être). Certains des programmes et initiatives découlant de ces stratégies connexes appuieront également le maintien des effectifs. Compte tenu des programmes, initiatives, structures et processus existants, ainsi que des stratégies en cours d'élaboration avec lesquelles développer des synergies, il est essentiel que les instances dirigeantes de ces différents instruments travaillent en collaboration pour favoriser l'harmonisation et éviter la redondance. À ce titre, la Stratégie de maintien des effectifs tient compte sur les LE ci-dessous des domaines de coordination potentielle, et appuie la mise sur pied d'un organe de gouvernance à même de favoriser la collecte et la mise en commun des données relatives au maintien des effectifs.

Le maintien des effectifs est un défi dynamique pour la haute direction. Les leaders doivent être incités à intégrer les facteurs d'attrition et de maintien des effectifs dans la réponse aux besoins en matière de dotation et pour ce faire, ils doivent disposer des données et des outils appropriés. De plus, les postes au sein des FAC ne sont pas tous également convoités, et les besoins du service militaire et des opérations doivent avoir la priorité sur d'autres facteurs. Le principal défi de la haute direction est de répondre aux besoins de l'individu tout en répondant aux exigences opérationnelles et en réduisant l'impact des décisions sur le moral du groupe, la cohésion et les structures. Le soutien organisationnel résultant des efforts de la stratégie permettra de renforcer les processus décisionnels des leaders, de sorte qu'ils soient mieux équilibrés et outillés pour répondre efficacement aux exigences des FAC et aux besoins de nos militaires en matière de dotation. Afin de déployer de façon efficace des efforts de maintien des effectifs, l'institution doit faire sienne l'idée selon laquelle la possibilité d'efforts de maintien des effectifs se trouve à chacun des jalons de la carrière des militaires. L'approche préconisée est d'intégrer dans les pratiques les facteurs qui favorisent le maintien des effectifs pour accroître le soutien des FAC aux militaires dans leur carrière et, dans la mesure du possible, dans leur vie personnelle.

Il est essentiel de définir les besoins futurs en matière de maintien des effectifs avant qu'il ne soit trop tard, que l'impact d'une pénurie se fasse sentir et que l'organisation en subisse les conséquences négatives.





# 5 PRINCIPES DIRECTEURS

La Stratégie de maintien des effectifs des FAC a été élaborée en tenant compte des principes directeurs suivants. Ces principes sont en outre largement applicables à notre façon de concevoir des moyens d'améliorer et de gérer les résultats en matière de maintien des effectifs. Orienter les activités qui influencent tout en réfléchissant à ces principes dans le cadre de nos interactions individuelles contribuera à aider l'organisation et les individus à influencer positivement les résultats en matière de maintien des effectifs au sein des FAC.

## 5.1 Responsabilités des leaders

*« Le leadership consiste à résoudre les problèmes. Le jour où les soldats cesseront de vous apporter leurs problèmes, c'est le jour où vous cesserez de les diriger. »*

– Colin Powell,  
ancien commandant du  
Commandement des  
Forces armées américaines.

L'influence de la direction sur l'expérience des membres des FAC est considérable. Les leaders, à tous les niveaux, sont en mesure de promouvoir, d'encourager et de soutenir un sain maintien des effectifs à toutes les étapes de la carrière des militaires. Les leaders peuvent largement influencer les activités liées au maintien des effectifs : ils ont la capacité d'atténuer les situations néfastes et de protéger les militaires des effets de ces dernières. Cependant, les leaders inefficaces peuvent influencer négativement le maintien des effectifs. À ce titre, nos leaders au sein des FAC assument la

responsabilité de la première ligne de défense contre l'attrition malsaine. L'un des éléments clés en matière de leadership est d'établir et de maintenir une relation de confiance entre les militaires et les commandants, de sorte que les préoccupations puissent être exprimées et traitées de manière efficace et efficiente. Sans cette confiance, un leadership véritable et fructueux n'est pas possible. Chaque leader doit assumer cette responsabilité et tenir compte du maintien des effectifs dans ses interactions avec les militaires de son unité et comprendre que des interventions précoces, efficaces et régulières peuvent contrer l'attrition malsaine. Les leaders sont habilités à mettre en œuvre des efforts de maintien des effectifs et ils sont enjoint de le faire.

## 5.2 Crédibilité

La crédibilité désigne « la qualité ou le pouvoir d'être susceptible d'être cru ou digne de confiance ». À ce titre, la crédibilité de la stratégie jouera un rôle déterminant dans le succès de sa mise en œuvre. Grâce à des renseignements fondés sur des données probantes, à une communication claire et cohérente et à un leadership efficace, la Stratégie de maintien des effectifs constituera une approche raisonnable et efficace pour maintenir les militaires de valeur en poste — et sera perçue ainsi par les militaires. La crédibilité de l'organisation en sera à son tour accrue.

## 5.3 Valeur, diversité et inclusion

L'ensemble des Canadiens ont droit à un milieu de travail non discriminatoire. De plus, « la diversité dans les FAC met de l'avant le respect et la mise à contribution des différences, que ce soit d'origines, de talents et de perspectives culturelles uniques entre ses militaires. Ceci permettra de constituer un environnement inclusif où tous se sentiront habilités à contribuer à leur plein potentiel dans l'exécution de leurs fonctions. » (Ministère de la Défense nationale, 2017b). Les militaires possèdent tous des connaissances, des expériences et des perspectives de valeur qui agissent comme des multiplicateurs de force lors des opérations nationales et internationales et qui constituent des compétences uniques s'additionnant aux capacités des FAC. Une institution diversifiée et inclusive est et continuera d'être un moteur de succès. La mise en place d'une main d'œuvre véritablement inclusive n'exige pas seulement que chaque militaire puisse être authentique au travail, exploiter toute la gamme de ses talents et de son potentiel professionnel et s'investir afin de contribuer au mandat organisationnel, cela doit être encouragé. La stratégie favorisera la diversité et l'inclusion de l'ensemble des membres des FAC, y compris la mise en place de mesures pour mettre en lumière les préoccupations des populations





sous-représentées. Cette exigence place la barre très haut pour ce qui est de la mise en œuvre des programmes, qui devront, tout comme les activités qui les composent, être équitables pour tous les membres des FAC, indépendamment de leurs divers facteurs d'identité croisés tels que l'origine, l'ethnicité, le genre, l'orientation sexuelle, l'âge, etc. Une ACS+ sera réalisée et ses résultats serviront à l'élaboration de plans d'action pour la Stratégie de maintien des effectifs afin de s'assurer que les pratiques ou les efforts qui seront mis en œuvre sont équitables et soutiennent l'ensemble des membres des FAC dans leur carrière.

## 5.4 Travail dans la dignité

La dignité, soit l'état ou la qualité d'être digne d'honneur ou de respect, est fondamentale pour le bien-être. La dignité en milieu de travail se traduit par des interactions respectueuses et inclusives avec les leaders et les coéquipiers, ainsi que par des pratiques et des processus organisationnels qui permettent aux militaires de se sentir respectés, inclus, et de se réaliser dans leur travail. Les FAC doivent s'assurer que l'ensemble de leurs membres respectent la dignité de toutes les personnes, sans égard à l'identité sexuelle, à la race, à l'orientation sexuelle, à la langue, au grade, à l'élément constitutif ou à tout autre élément de l'identité d'une personne. Les efforts déployés dans le cadre de la Stratégie de

maintien des effectifs doivent tenir compte de ces concepts afin de s'assurer qu'ils soutiennent le travail dans la dignité, reflétant ainsi l'engagement des militaires à servir dans les FAC. Bien que les militaires aient des tâches à accomplir, ce sont d'abord et avant tout des personnes qui ont besoin d'autonomie, de respect et d'un milieu de travail sûr, qui les méritent et à qui cela sera offert.

## 5.5 Renforcement des familles

Le service militaire impose des réalités uniques aux familles des militaires. Par conséquent, les décisions, les politiques et les programmes relatifs au maintien des effectifs doivent prendre en considération les besoins familiaux et y répondre, le cas échéant. Les FAC reconnaîtront les besoins uniques de toutes les familles des militaires, y compris les familles ayant diverses circonstances liées aux personnes à charge, les familles de même sexe, les couples de militaires et les familles ayant des circonstances exceptionnelles. Les couples non militaires<sup>23</sup> subissent des pressions et des exigences qui, dans bien des cas, dépassent celles des couples militaires. La recherche montre que les partenaires non militaires des membres des FAC subissent des répercussions économiques en raison des affectations et sont touchés par les exigences de la vie militaire d'une manière différente que les couples militaires. Les pressions économiques et les exigences



<sup>23</sup> Couples dans lesquels un seul partenaire fait partie des FAC.

particulières des couples non militaires ont un impact sur l'attrition au sein des FAC, puisque les militaires doivent tenir compte des besoins des partenaires ayant un emploi civil difficilement transférable entre les provinces ou les régions du pays. Les facteurs influençant le maintien des effectifs sont considérables, et de nombreuses initiatives et activités, par exemple Canada sans faille<sup>24</sup>, viendront appuyer les efforts globaux. En outre, l'organe de gouvernance responsable du maintien des effectifs envisagera les efforts de maintien des effectifs du point de vue des besoins des familles de différents segments de la communauté des FAC.

## 5.6 Flexibilité du système et choix individuels

Les militaires d'aujourd'hui recherchent davantage de choix en matière de planification de carrière. Bien que le succès opérationnel demeure l'objectif principal, les FAC doivent dans la mesure du possible trouver un équilibre entre les exigences institutionnelles et de service et les aspirations personnelles. Les initiatives axées sur le maintien des effectifs doivent être suffisamment souples pour s'adapter raisonnablement aux besoins des militaires, en leur offrant une carrière enrichissante qui répond à leurs aspirations personnelles. Les initiatives existantes ou en voie d'être mises sur pied, telles que le cheminement de carrière évolutif, doivent être mises à profit pour répondre aux besoins des militaires tout en soutenant les objectifs institutionnels des FAC.

## 5.7 Approche « une seule force »

La Stratégie tiendra compte de l'ensemble des effectifs, tandis que les solutions proposées tiendront compte de la complexité des défis en matière de maintien des effectifs dans les divers groupes professionnels, groupes démographiques et éléments constitutifs des FAC. Les FAC soutiendront et mobiliseront l'ensemble de leurs membres. Nous commencerons par éliminer les obstacles qui empêchent des mouvements fluides entre la Force régulière et la Réserve. Nous examinerons également de façon plus générale la possibilité de conserver les principaux talents des FAC au sein de services tels que les Rangers canadiens et le SAIOC, en plus de tirer parti de la capacité de maintenir en poste nos militaires dans ces secteurs de l'organisation, ou même au sein de la fonction publique de la grande Équipe de la Défense. La flexibilité et la mobilité nous permettront d'équilibrer les besoins de l'institution et ceux des militaires tout en maintenant ces derniers en poste, forts de leurs talents et de leurs compétences, dans le but de soutenir la mission de défense du Canada.



## 5.8 Communication efficace

Les communications avec les membres des FAC seront fréquentes et bidirectionnelles afin que ces derniers comprennent les avantages et services conçus pour favoriser leur maintien en poste. Des ensembles d'avantages faciles à comprendre seront élaborés afin que les militaires comprennent l'étendue des services et des avantages qui leur sont offerts, à eux et à leurs familles. De plus, une communication claire en provenance des unités de base vers le haut de la hiérarchie est également de mise pour mieux connaître les besoins des militaires avant d'amorcer leur carrière et tout au long de celle-ci, pour guider la mise en œuvre de mesures répondant de façon efficace à ces besoins, ainsi pour suivre les répercussions de ces mesures sur l'efficacité opérationnelle des FAC.



<sup>24</sup> Une initiative qui aide les membres des FAC et leurs familles à passer sans heurts d'une province à une autre ou d'un territoire à un autre.

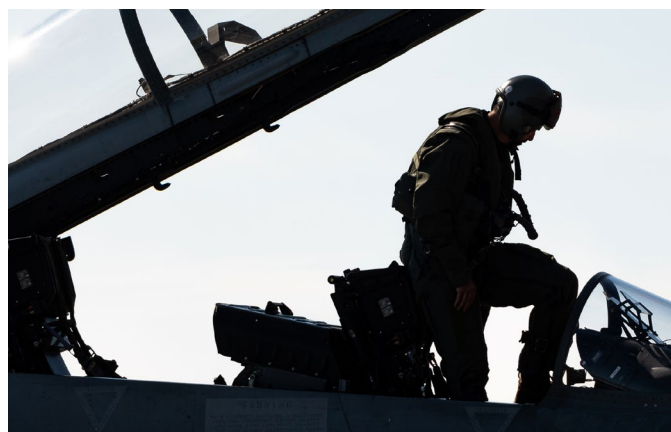


## 5.10 Maintien des effectifs ciblé

Le maintien des effectifs est complexe et il varie selon l'environnement, la région géographique, le groupe professionnel, la phase de la carrière, la situation familiale, le genre, l'âge et d'autres facteurs liés à l'identité. Aucune approche uniformisée ne peut être appliquée au maintien des effectifs. Cette stratégie ciblera des groupes professionnels, des endroits, des grades et des moments précis afin de permettre aux FAC de mener à bien leur mandat. Elle permettra aussi de cibler des circonstances, des aspects démographiques et d'autres facteurs précis, s'il y a lieu. Le maintien des effectifs ciblé vise à offrir des incitatifs aux militaires et à instaurer un équilibre entre les besoins du personnel et ceux de l'institution. À l'instar des autres facettes de la Stratégie de maintien des effectifs, le maintien des effectifs ciblé ne constitue pas une fin en soi. La Stratégie prendra plutôt la forme d'un outil évolutif, qui se doit d'être flexible dans sa réponse aux études sur le maintien des effectifs et l'attrition en s'attaquant aux facteurs d'attrition existants et en se penchant de façon préventive sur les facteurs potentiels d'attrition détectés.

## 5.9 Données probantes

Les efforts déployés pour favoriser le maintien des effectifs et lutter contre l'attrition malsaine seront fondés sur des données probantes et sur la recherche. Les témoignages peuvent apporter un éclairage et des orientations pertinentes en contribuant à détecter des facteurs d'attrition qui ne sont pas forcément visibles dans les données. Les données fondées sur des témoignages doivent être interprétées comme des pistes potentielles de recherche, et doivent être soigneusement examinées et évaluées pour veiller à bien orienter les efforts collectifs. D'autres sources de données telles que les groupes de discussion, les entrevues et les données secondaires doivent également être intégrées pour obtenir un portrait complet de la question. Les données actuelles relatives au maintien des effectifs et à l'attrition sont limitées et ne reflètent pas tout à fait l'expérience de tous les membres des FAC. À l'avenir, des mesures seront prises pour obtenir régulièrement un portrait plus complet de l'expérience de l'ensemble des membres des FAC. Les efforts déployés dans le cadre de la stratégie seront basés sur la recherche des taux d'attrition réels, la différenciation entre l'attrition saine et malsaine, et l'examen des facteurs influençant les décisions des militaires de rester dans les FAC ou de les quitter.



## 6 ÉTAT STABLE

Un processus évolutif de collecte et d'analyse continue des données sur l'attrition et le maintien des effectifs sera mis sur pied grâce à la stratégie, dans l'objectif d'examiner et de régler les problèmes actuels et futurs liés à l'attrition. La Stratégie de maintien des effectifs des FAC visera essentiellement, dans le respect des principes proposés, le maintien en poste des talents des FAC et la réduction de l'attrition malsaine en s'attardant aux facteurs de mécontentement, en examinant et en réglant les facteurs institutionnels qui peuvent contribuer au cas d'inconduite menant à une libération et en éliminant les obstacles, tout en maintenant l'efficacité opérationnelle permettant de réaliser le mandat de défense du Canada. Il importe de comprendre que

les efforts qui découleront de la Stratégie sont orientés vers des répercussions et des changements à long terme, qui pourraient prendre des années à se réaliser pleinement.

La Stratégie de maintien des effectifs des FAC portera fruit lorsque l'institution aura réussi à atteindre un état stable dans lequel l'intégration d'une réflexion prospective aura été consolidée pour diriger, mettre en œuvre, modifier et promouvoir des politiques et des programmes axés sur les personnes afin de remédier à l'attrition malsaine, de sorte que les taux d'attrition soient prévisibles et gérables.



# 7 LIGNES D'EFFORT, OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS

À l'appui d'un état stable afin de retenir les talents au sein des FAC, et à la réduction de l'attrition malsaine, les lignes d'effort (LE) décrites dans cette section viseront à atteindre les résultats à long terme suivants :

- Retenir les talents au sein des FAC dans des domaines ciblés précis;
- Maintenir les capacités professionnelles requises pour assurer la défense du Canada; et
- Réduire l'attrition malsaine des talents des FAC.

## Populations sous-représentées

Les LE visent toutes à soutenir l'ensemble des membres des FAC. À la lumière des données limitées dont nous disposons, il semble que les obstacles au maintien des effectifs des populations sous-représentées demeurent dans les catégories de motifs plus larges ayant été documentés, soit la nécessité de renforcer la clarté des communications, l'appui des leaders, de même que le soutien aux carrières des militaires et à la santé et au bien-être des membres des FAC et de leurs familles. Toutefois, cette approche ne constitue qu'un début. Toutes les initiatives mises en œuvre dans le cadre du plan d'action proposé au titre de la

L'analyse comparative entre les sexes + fournit une méthode rigoureuse d'évaluation des inégalités systémiques, ainsi qu'un moyen d'évaluer comment divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes de divers genres peuvent être confrontés aux politiques, programmes et initiatives. Le « plus » de l'ACS+ reconnaît que nous avons tous de multiples caractéristiques qui se recoupent et contribuent à qui nous sommes. L'ACS+ considère de nombreux autres facteurs d'identité tels que la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge et le handicap mental ou physique, et comment l'interaction entre ces facteurs influence la façon dont nous pourrions vivre les politiques et les initiatives gouvernementales.

Utiliser l'ACS+ implique d'adopter une approche sensible au genre et à la diversité dans notre travail. Considérer tous les facteurs identitaires qui se recoupent dans le cadre de l'ACS+ est un engagement du gouvernement du Canada.

Stratégie de maintien des effectifs feront l'objet d'une ACS+ afin de s'assurer que les difficultés rencontrées par les groupes sous-représentés sont mises en lumière et traitées de manière appropriée. De plus, des données supplémentaires sur les populations sous-représentées doivent être recueillies et analysées régulièrement par l'entremise du Sondage sur le maintien des effectifs et du Sondage de départ afin d'appuyer les efforts continus en faveur du maintien des effectifs et de s'assurer que nous pouvons mieux cibler et traiter les problèmes. Ces actions sont nécessaires pour s'assurer que le BPME, à mettre en place, disposent des renseignements requis pour énoncer des recommandations et prendre des décisions éclairées qui répondent aux préoccupations des populations sous-représentées et soutiennent de façon plus large le changement de culture.

## Interrelation des LE

Lors de la mise en œuvre de la Stratégie et des LE ci-après, il est essentiel d'être conscient de l'interrelation entre elles (gouvernance, intégration et harmonisation, soutien des carrières des militaires et soutien des familles). Bien que chacune des LE soit orientée vers un effort ciblé, les progrès réalisés dans un domaine auront des répercussions sur les autres. Par exemple, un soutien accru aux objectifs de carrière des militaires peut favoriser le soutien des familles des membres des FAC si l'accent est mis sur l'amélioration des options de garde d'enfants lorsque des déménagements sont requis; l'amélioration des communications relatives aux exigences de formation peut également influencer et appuyer les initiatives de gestion des talents; enfin, le soutien de la carrière d'un membre des FAC ou de la famille peut avoir des retombées positives directes sur leur santé. De façon générale, la réussite de toutes les LE dépend directement de la réussite des LE 1, 2 et 3 – Renforcement de la gouvernance; Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs; et Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs.

Pour assurer le succès, des documents supplémentaires, y compris des modèles logiques pour chacune des LE, un tableau des mesures connexes à prendre et un cadre de mesure du rendement se trouvent respectivement aux annexes B, C et D. En utilisant ces outils, les parties responsables seront mieux préparées pour définir et mener le travail nécessaire pour faire progresser les LE et, par le fait même, la stratégie.

# LE 1 : Renforcement de la gouvernance

Pour que la Stratégie de maintien des effectifs ait des retombées significatives et durables, il est essentiel de compter sur des structures organisationnelles qui intègrent les efforts globaux de maintien des effectifs dans leurs priorités stratégiques. La mise en place ou la désignation de deux instances est nécessaire : un BPME et un organe de gouvernance. Il serait préférable de choisir un organe de gouvernance parmi les structures de gouvernance existantes des FAC, afin de ne pas dédoubler inutilement les mécanismes de surveillance. Le Conseil de gestion du personnel des Forces canadiennes (CGPFC) pourrait être une telle instance; il s'agit d'un forum où le Chef du personnel militaire (CPM) peut recevoir des conseils de haut niveau sur l'exercice des pouvoirs fonctionnels qui lui sont délégués en matière de personnel militaire. Le CGPFC accueillera des recommandations stratégiques en matière de RH, définira les priorités organisationnelles et les principaux intervenants, donnera des orientations pour l'intégration et l'harmonisation dans l'objectif de réduire le dédoublement des efforts et encadrera la mise en œuvre par l'entremise du BPME.

Un BPME voué à la mise en œuvre et à la gestion en continu de la stratégie permettra de rassembler et d'analyser les données sur l'attrition et le maintien des effectifs issues de recherches externes et internes, ainsi que les renseignements connexes sur les populations sous-représentées provenant des groupes consultatifs et des rapports. Le BPME collaborera également avec les intervenants à tous les niveaux, et se tiendra au fait des diverses initiatives connexes telles que la Stratégie sur la diversité, la Stratégie des RH des FAC et d'autres, afin d'élaborer des solutions efficaces qui répondent de façon continue aux besoins et aux préoccupations des militaires. Le BPME sera à même d'établir et de présenter des rapports sur les efforts de maintien des effectifs et de formuler des recommandations stratégiques fondées sur ces données à l'intention de l'organe de gouvernance. Il est essentiel de doter le BPME de la capacité de diriger et de surveiller les efforts de mise en œuvre. Actuellement, il n'existe pas de BPME ayant le pouvoir de diriger et d'assurer la reddition de comptes. Ainsi, les efforts pour répondre aux préoccupations en matière de RH demeurent cloisonnés et ne bénéficient pas des avantages d'une vision stratégique globale. Un cadre solide de mesure du rendement sera élaboré en vue d'une meilleure prise de décision fondée sur des données probantes et d'une amélioration continue des efforts de maintien des effectifs. Les activités de suivi et de mesure s'appuieront sur l'ACS+ et sur les résultats obtenus grâce aux efforts mis en place pour suivre, mieux cerner et traiter les principaux facteurs de mécontentement entraînant des départs dans certains groupes des FAC.

**Objectif stratégique 1.a. :** Collaborer avec les leaders pour définir les responsabilités et mettre sur pied la structure de gouvernance en matière de maintien des effectifs.

## Résultats

### Court terme

- Les efforts de maintien des effectifs sont priorisés, reçoivent du soutien et progressent en tant que priorité élevée au sein des FAC

### Moyen terme

- Les efforts de maintien des effectifs répondent aux besoins et priorités changeants en ce qui concerne le maintien des effectifs au sein des FAC

**Objectif stratégique 1.b. :** Mettre en place un cadre de suivi du maintien des effectifs pour favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes par les leaders et responsables de programmes ainsi que les améliorations continues.

## Résultats

### Court terme

- Les décisions et les plans d'amélioration de la Stratégie de maintien des effectifs sont fondés sur des données probantes

### Moyen terme

- Les efforts de maintien des effectifs répondent aux besoins et priorités changeants en ce qui concerne le maintien des effectifs au sein des FAC

## LE 2 : Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs

Les leaders sont à la fois une composante essentielle de l'amélioration du maintien des effectifs et l'une des principales raisons pour lesquelles les militaires envisagent de quitter, ou ont quitté les FAC. Dans cette optique, les leaders s'engageront dorénavant à travailler activement à l'instauration d'une culture qui encourage le maintien des effectifs au sein des FAC. Les leaders sont essentiels à la création d'une culture dans laquelle les gens se sentent accueillis et pris en considération. À tous les échelons, ils doivent reconnaître les occasions de favoriser le maintien des effectifs tout au long de la carrière des militaires et se montrer aptes à agir en la matière. Les leaders ayant la responsabilité directe d'un militaire doivent pouvoir détecter les sources potentielles de préoccupation et contribuer aux efforts de maintien des effectifs le plus tôt possible, afin de satisfaire aux besoins opérationnels ainsi qu'aux aspirations des militaires quant à leur qualité de vie et à leur épanouissement. De plus, ils doivent être en mesure de déterminer si les lacunes d'un militaire en matière de rendement sont de son ressort ou non, ainsi que de cerner et d'utiliser les ressources appropriées pour aider les militaires à travailler au mieux de leurs capacités. Les actions des leaders montrent qu'ils respectent et estiment leurs subordonnés.

**Objectif stratégique 2.a. :** Donner aux leaders les moyens de mettre en place des activités visant à soutenir une culture de maintien des effectifs.

### Résultats

#### Court terme

- Les leaders sont habilités à envisager et à mettre en œuvre des efforts de maintien des effectifs

#### Moyen terme

- Les comportements des leaders témoignent d'un climat favorable au maintien des effectifs



## LE 3 : Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs

Les facteurs favorisant le maintien des effectifs sont multiples et touchent à tous les aspects du parcours d'un membre des FAC. Les efforts actuels et les nouvelles initiatives, par exemple le cheminement de carrière évolutif, doivent être pris en compte, intégrés ou harmonisés pour veiller à ce que les activités fassent écho à l'ampleur des causes d'attrition et qu'il n'y ait pas de dédoublement, et ce, dans l'objectif de mieux soutenir nos militaires. Une approche globale du maintien des effectifs exige un effort collectif. La présente stratégie recommande une collaboration accrue entre intervenants afin de s'assurer que les préoccupations et les besoins des militaires et de l'institution sont pris en compte dans l'ensemble des domaines dans lesquels les efforts de maintien des effectifs sont susceptibles d'avoir des retombées. C'est uniquement par le biais des efforts de collaboration, d'intégration et d'harmonisation que nous pourrions assurer le dynamisme et l'adéquation de la réponse aux préoccupations actuelles en matière de maintien des effectifs, déterminer les domaines dans lesquels cibler les efforts et anticiper les problèmes potentiels. Le soutien de processus tel que les études des groupes professionnels de la structure des emplois militaires, l'examen annuel des groupes professionnels militaires (EAGPM), et le Comité sur la génération du personnel militaire, de même que les analyses fournies par les unités, sont essentiels pour garantir que les efforts de maintien des effectifs demeurent axés sur les capacités essentielles et les besoins en ressources humaines de l'organisation. Des analyses supplémentaires sont nécessaires pour mieux détecter les problèmes d'attrition et de maintien des effectifs qui concernent les femmes, les Autochtones, les minorités visibles, les personnes handicapées et les membres de la communauté LGBTQ2+. Pour ce faire, il faudra recueillir des données supplémentaires à partir de sondages, mais les méthodes devraient également inclure des entrevues, des groupes de discussion et des sources secondaires (soit les groupes consultatifs de la Défense, le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS), les Services bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC) et les rapports subséquents) pour obtenir un portrait plus complet de ces groupes. Cette approche doit être appuyée par des données et un ensemble de politiques, de procédures, de programmes et de services harmonisés et cohérents.

La Stratégie de maintien des effectifs prévoit un plan de maintien des effectifs ciblé pour remédier aux problèmes dans les secteurs où l'attrition est plus élevée, ainsi qu'un examen complet des politiques et des programmes afin de déterminer les secteurs à améliorer pour soutenir les efforts continus de maintien des



effectifs. Les initiatives existantes et d'autres efforts ont probablement fait l'objet d'une ACS+, mais cela doit être confirmé, et les efforts de maintien des effectifs ciblé ultérieurs doivent faire l'objet d'une ACS+ afin de s'assurer que les obstacles rencontrés par l'ensemble des militaires sont traités de manière

appropriée. Il en résultera une augmentation du maintien des effectifs dans les secteurs ciblés, un soutien et une flexibilité accrus pour les militaires et des politiques et programmes pertinents qui répondent mieux aux besoins de nos militaires et de l'organisation.

**Objectif stratégique 3.a. :** Concevoir et mettre en œuvre un plan de maintien des effectifs ciblé pour atténuer l'attrition malsaine dans les secteurs spécifiques définis.

#### Résultats

##### Court terme

- Les efforts de maintien des effectifs sont ciblés selon les groupes démographiques, les groupes professionnels et les capacités
- Une analyse ciblée du maintien des effectifs est intégrée dans les activités de planification des forces

##### Moyen terme

- Les militaires sont satisfaits de leur carrière au sein des FAC

**Objectif stratégique 3.b. :** Effectuer un examen complet des politiques et programmes relatifs au personnel, au regard des préoccupations recensées en matière de maintien des effectifs, afin de mieux soutenir les militaires.

#### Résultats

##### Court terme

- Les politiques et les programmes relatifs au personnel abordent de façon adéquate la question du maintien des effectifs

##### Moyen terme

- Les militaires sont satisfaits de leur carrière au sein des FAC

**Objectif stratégique 3.c. :** Les intervenants collaborent afin d'intégrer et d'harmoniser les efforts pour remédier aux problèmes de maintien des effectifs

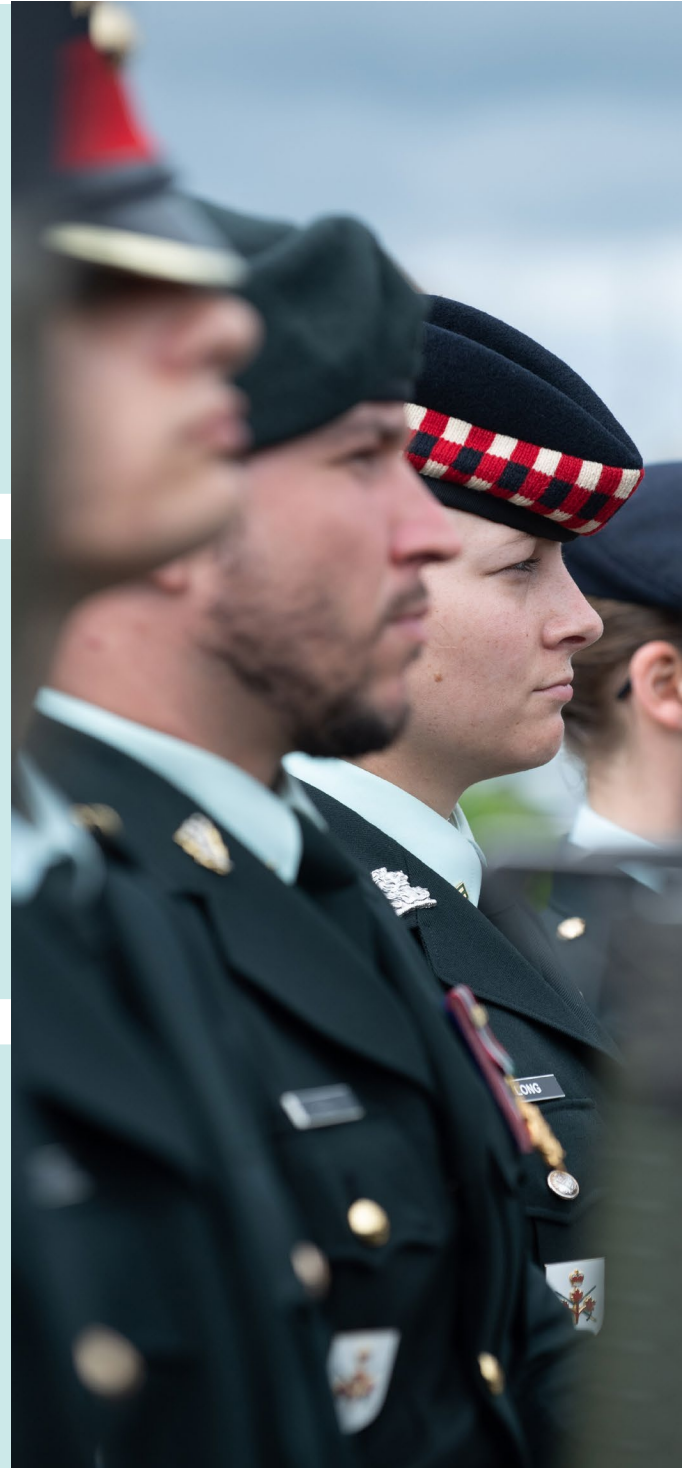
#### Résultats

##### Court terme

- La collaboration des intervenants a des retombées positives sur l'intégration et l'harmonisation des efforts de maintien des effectifs

##### Moyen terme

- Les militaires sont satisfaits de leur carrière au sein des FAC



## LE 4 : Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs

Les efforts déployés au titre de la présente stratégie devront coexister et s'harmoniseront avec les efforts et programmes existants, ainsi qu'avec la multitude d'avantages offerts par les FAC. Cependant, il est essentiel de veiller à ce que ces efforts et avantages soient clairement communiqués afin que les militaires en soient informés et aient la possibilité d'y accéder. Les communications sur le maintien des effectifs et les activités connexes doivent être claires et cohérentes dans l'ensemble des FAC. Les communications seront fréquentes, directes et transparentes,

axées sur les besoins des militaires, dans l'objectif de détecter les problèmes et de s'assurer que les militaires comprennent les avantages, les options et les services conçus pour les maintenir des effectifs, et que les FAC déploient des efforts pour les soutenir. Une bonne communication fait partie intégrante d'une intervention en amont pour contrer l'attrition malsaine.

En plus des activités et initiatives existantes et à venir relatives au maintien des effectifs, le personnel militaire a besoin de percevoir les efforts des FAC et la valeur que représente le fait de faire partie de l'institution. À ce titre, il importe de renforcer la promotion des bénéfices et de la valeur liés à l'appartenance aux FAC – non seulement du point de vue des avantages et services offerts aux militaires, mais aussi de celui de la fierté de l'histoire et du rôle des FAC au pays. Ce faisant, nous encourageons nos militaires à s'approprier notre *raison d'être et les motifs pour lesquels les gens choisissent de servir le pays*, afin d'établir des objectifs communs et susciter l'engagement.

**Objectif stratégique 4.a. :** Accroître la connaissance des activités et initiatives liées au maintien des effectifs grâce à l'amélioration des communications

### Résultats

#### Court terme

- Les militaires sont conscients des avantages et des options que les FAC leur offrent tout au long de leur carrière

#### Moyen terme

- Les membres des FAC ont recours aux options offertes pour être maintenus en poste tout au long de leur carrière

**Objectif stratégique 4.b. :** Renforcer la crédibilité de l'organisation grâce à la transparence et aux communications sur les priorités

### Résultats

#### Court terme

- Les militaires sont conscients des efforts d'amélioration des FAC et de la priorité accordée par l'organisation au soutien des militaires

#### Moyen terme

- Les membres des FAC ont recours aux options offertes pour être maintenus en poste tout au long de leur carrière

## LE 5 : Soutien professionnel des membres des FAC

Les efforts de maintien des effectifs commencent dès qu'une personne envisage de devenir membre des FAC. Chacune des interactions entre les militaires et l'organisation représente une occasion d'établir une relation fondée sur la confiance et le respect mutuels. En offrant son soutien et en investissant dans le maintien des effectifs du militaire tout au long de sa carrière au sein des FAC, l'organisation démontre la valeur qu'elle accorde au militaire et le respect qu'elle a à son égard. De telles actions inculquent au militaire un sentiment de respect et de confiance envers l'organisation, ainsi que de la dignité, de l'honneur et de la fierté quant à son rôle au sein des FAC. Les objectifs stratégiques inclus dans cette ligne d'effort se concentrent sur quatre domaines d'influence clé :

- a. Améliorer les efforts de gestion des talents pour sélectionner les candidats et les placer dans des groupes professionnels qui correspondent à leurs intérêts, compétences, habiletés et aptitudes;
- b. Améliorer les pratiques permettant d'atteindre le niveau opérationnel de compétence (NOC) pour réaliser des gains d'efficacité quant au processus global;
- c. Offrir aux membres des FAC un processus de gestion de carrière propice à l'atteinte de leurs objectifs et réduire les irritants liés à une carrière dans les FAC; et
- d. Améliorer le processus de transition en matière d'efficacité, de clarté et d'options à court, moyen et long terme plus souples pour retenir les militaires.

Ces éléments ont été définis à la fois comme étant sujets à amélioration et comme des domaines clés dans l'établissement et le maintien d'une relation positive entre le militaire et l'organisation tout au long de sa carrière. En raison de leur importance, chacun d'entre eux est détaillé ci-dessous.

Dans toute relation saine, il doit y avoir un effort de la part des deux parties pour qu'elle se développe bien : c'est aussi le cas de la relation entre les FAC et leurs membres. Les FAC doivent faire le maximum pour offrir un soutien adéquat par le biais d'une multitude de méthodes, mais le militaire doit également être conscient des exigences du service dans les FAC et en tenir compte – c'est le caractère symbiotique du service dans les FAC. Le militaire doit soutenir l'organisation dans sa mission, faire passer le service avant sa vie personnelle et endurer un certain nombre de difficultés selon les exigences du service militaire. Les FAC doivent montrer un engagement tout aussi important envers leurs membres et leur fournir le soutien nécessaire pour qu'ils puissent non seulement montrer le meilleur d'eux-mêmes, mais aussi les encourager à rester en poste et à soutenir l'organisation avec fierté tout au long de leurs années de service.

### Objectif stratégique 5.a. :

Améliorer les efforts de gestion des talents pour sélectionner les candidats et les placer dans des groupes professionnels qui correspondent à leurs intérêts, compétences, habiletés et aptitudes.

Le processus de recrutement et de sélection constitue la première interaction que les membres ont avec les FAC. Pour

les deux parties, il s'agit d'une occasion de se montrer sous leur meilleur jour. Un dialogue ouvert et honnête au cours de cette première étape donne aux recrues potentielles des attentes réalistes en matière de carrière, ce qui leur permet de mieux comprendre les FAC et le groupe professionnel qu'ils ont choisi. C'est également à ce stade que les FAC peuvent s'assurer qu'il y a une bonne adéquation entre le postulant et l'organisation et que les nouveaux militaires sont sélectionnés et affectés non seulement en fonction des besoins de l'organisation, mais aussi en tenant compte de leurs compétences, de leurs connaissances, de leurs intérêts et de leur niveau d'éducation. L'amélioration des communications et de la transparence en ce qui concerne les exigences des FAC en matière de formation à la vie militaire et au groupe professionnel (durée, exigences physiques, etc.) peut permettre aux recrues d'avoir des attentes adéquates. Cela permet aux candidats d'obtenir l'information dont ils ont besoin suffisamment tôt pour déceler le cas échéant s'ils ne sont pas faits pour les FAC. De plus, la réalisation d'une ACS+ peut indiquer des besoins distincts qui peuvent être satisfaits pour des groupes sous-représentés. En tenant compte de ces aspects, nous pouvons allouer de façon plus efficace les ressources relatives à la formation et minimiser l'attrition évitable de militaires de valeur pendant la formation de base et la formation professionnelle initiale.

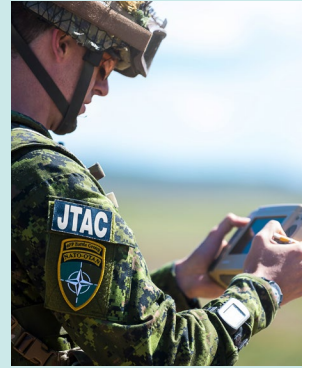
### Résultats

#### Court terme

- Les processus de gestion des talents des FAC soutiennent les militaires en procédant à leur sélection et à leur placement pendant leur carrière

#### Moyen terme

- Les membres des FAC sont affectés à des emplois qui correspondent à leurs intérêts, leurs compétences, leurs habiletés et leurs aptitudes professionnelles



**Objectif stratégique 5.b. :** Améliorer les pratiques visant l'atteinte du niveau opérationnel de compétence (NOC) pour réaliser des gains d'efficacité à l'égard du processus global

Après le recrutement, il est essentiel d'amener sans tarder les militaires au NOC, car il y a un risque de perdre les recrues que les FAC ont travaillé si fort à recruter et à former. Lorsqu'ils sont confrontés à une attente de plusieurs mois ou années pour leur première période de perfectionnement (PP1), les membres peuvent se voir offrir, ou percevoir, d'autres possibilités à l'extérieur des FAC pouvant se concrétiser plus rapidement.

### Résultats

#### Court terme

- Le cheminement visant l'atteinte du NOC est clair et rapide

#### Moyen terme

- Les talents des FAC sont maintenus au sein de l'organisation au moyen du cheminement visant l'atteinte du NOC

**Objectif stratégique 5.c. :** Offrir aux membres des FAC un processus de gestion de carrière propice à l'atteinte de leurs objectifs et réduire les irritants liés à une carrière dans les FAC.

Lorsqu'une personne a été intégrée aux FAC, c'est le début d'une relation qui durera toute sa vie. Un élément essentiel de cette relation est l'évolution de la carrière du militaire au sein des FAC. Offrir une expérience de gestion de carrière dans le cadre de laquelle les militaires sont soutenus quant à leur accomplissement personnel et à la réalisation de leurs objectifs, s'attaquer aux obstacles à la progression et favoriser la conciliation travail-vie personnelle contribueraient grandement à réduire les frictions liées à la carrière. La gestion de carrière ne consiste plus seulement à fournir la formation requise. Une gestion de carrière qui soutient les militaires doit mettre ces derniers à contribution, prendre en compte leurs aspirations et attentes, leur donner l'occasion de relever des défis et de se développer en tant qu'individus et en tant que membres des FAC, tout en tenant compte dans la mesure du possible de l'évolution de leurs besoins. Les militaires doivent être partie prenante du processus de progression de leur carrière et acquérir une meilleure connaissance des possibilités qui leur sont offertes et des exigences des différents parcours de carrière au fur et à mesure de leur progression au sein des FAC.

### Résultats

#### Immédiat

- Les pratiques de gestion de carrière soutiennent les membres des FAC dans l'atteinte de leurs objectifs de carrière

#### Moyen terme

- Les militaires sont satisfaits de leur carrière au sein des FAC

**Objectif stratégique 5.d. :**

Améliorer le processus de transition en matière d'efficacité, de clarté et d'options à court, moyen et long terme plus souples pour retenir les militaires.

À un certain moment de sa carrière, le militaire quittera les FAC. Bien que ce ne soit pas le premier élément auquel on pense lorsqu'il est question de « maintien

des effectifs », ce processus de transition constitue un point de contact stratégique important pour lequel les FAC peuvent mettre en œuvre des mesures de maintien des effectifs. Actuellement, le Groupe de transition note que les militaires sont informés que d'autres options de transition sont disponibles au sein des FAC, notamment la possibilité de demander un reclassement ou d'une mutation entre éléments, ou d'appliquer à un programme de commission d'officier. En élargissant ces options de manière que des possibilités à court, moyen et long terme soient offertes, on offrirait aux militaires de valeur davantage de possibilités de continuer à contribuer aux FAC.

En dépit de tous les efforts, des militaires de valeur continueront de partir. Toute organisation a le souhait et l'objectif de faire en sorte que seuls ceux qui sont en fin de carrière ou ceux pour qui l'organisation ne convenait pas partent pour laisser la place à de nouveaux militaires et leaders. Cependant, l'attrition malsaine ne peut pas être entièrement évitée. Il est donc utile de veiller à ce que le processus de transition, qui constitue la dernière interaction d'un militaire avec les FAC, se déroule de façon positive. En s'assurant que les militaires soient bien informés, que le processus de transition repose sur la collaboration et qu'il ne soit pas long et ardu, les militaires peuvent partir avec le sentiment d'avoir bénéficié de l'appui de l'institution à *chaque* étape de leur carrière. Cela augmente les chances que le militaire devienne un ambassadeur des FAC, que ce soit en parlant à son entourage de ses expériences positives, en encourageant d'autres personnes à s'enrôler ou, peut-être plus important encore, en faisant connaître les valeurs des FAC.

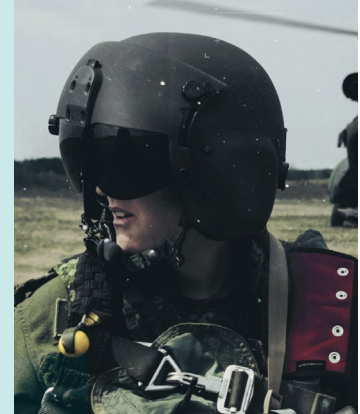
### Résultats

#### Court terme

- Les militaires sont conscients des avantages et des options offerts par les FAC tout au long de leur carrière

#### Moyen terme

- Les membres ont recours aux options offertes pour rester au sein des FAC tout au long de leur carrière



## LE 6 : Soutien de la santé et du bien-être des membres des FAC et de leurs familles

Les libérations pour des raisons médicales de militaires qui contribuent de façon productive à notre succès représentent une perte importante. Les libérations pour des raisons médicales demeurent considérablement plus élevées que la moyenne historique<sup>25</sup>. La stratégie permettra de mieux comprendre les tendances en matière de libérations pour raisons médicales, y compris celles liées aux personnes handicapées, le cas échéant, ce qui contribuera à repérer les domaines dans lesquels il convient d'élaborer des activités et des plans pour réduire les blessures ou les maladies, ainsi qu'à améliorer la santé physique, spirituelle/

morale et mentale et la conciliation entre le travail et la vie personnelle des militaires.

Les familles jouant un rôle central dans la vie des militaires et influençant de façon déterminante leur décision de demeurer au sein des FAC ou de les quitter, des efforts de maintien des effectifs doivent tenir compte des besoins et des préoccupations des membres des FAC et de leurs familles, et les soutenir. De plus, les FAC doivent tenir compte du fait que les besoins des familles diffèrent selon ce qui constitue la « famille » et selon l'influence de la famille sur le militaire. Ces efforts renforceront la confiance des militaires et de leurs familles ainsi que la conviction selon laquelle la conciliation entre la vie familiale et la vie militaire est possible. Les décisions, politiques et programmes de maintien des effectifs doivent reconnaître et refléter les besoins familiaux variés et uniques de nos militaires. L'amélioration du bien-être familial et de l'équilibre de la vie professionnelle favorise le maintien des effectifs.

**Objectif stratégique 6.a. :** Comprendre et aborder les besoins et préoccupations des membres des FAC et de leurs familles afin de parvenir à une meilleure conciliation entre la vie familiale et le service militaire.

### Résultats

#### Court terme

- Les besoins des militaires et de leurs familles en matière de conciliation vie familiale-service militaire sont pris en compte et les services sont harmonisés pour offrir du soutien

#### Moyen terme

- Les membres des FAC et leurs familles trouvent un équilibre entre leur vie familiale et le service militaire



**Objectif stratégique 6.b. :** Identifier et aborder les problèmes affectant la santé et le bien-être des membres des FAC afin de réduire les blessures et les maladies menant à une libération pour des raisons médicales.

### Résultats

#### Court terme

- La santé physique et mentale ainsi que la conciliation travail-vie personnelle des membres des FAC sont améliorées

#### Moyen terme

- Les membres des FAC souffrent moins de blessures et de maladies ayant des répercussions sur leur carrière



<sup>25</sup> Il est à noter qu'un certain nombre de libérations récentes découlent de l'élimination de l'arrière des dossiers qui étaient en attente. Cependant, les tendances en matière de libération pour des raisons médicales devraient tout de même être analysées afin de réduire les blessures et les maladies.

# ANNEXE A :

## LES POPULATIONS SOUS-REPRÉSENTÉES DANS LA STRATÉGIE DE MAINTIEN DES EFFECTIFS

Comprendre et traiter non seulement les facteurs de mécontentement des populations sous-représentées, mais aussi la nature intersectionnelle de ces facteurs de mécontentement, est un aspect clé pour garantir que les efforts de maintien des effectifs sont inclusifs et intègrent les voix de tous les membres des FAC. De plus, comprendre et traiter les facteurs de mécontentement des populations sous-représentées est un élément essentiel de la façon dont la Stratégie de maintien des effectifs contribue et soutient un environnement de travail diversifié et inclusif dans les FAC. L'une des sources de préoccupation relevées est le peu de renseignements sur les populations sous-représentées dans les données issues des Sondages sur le maintien des effectifs et de départ. Cependant, des recherches axées sur ces groupes et sur les obstacles auxquels ils sont confrontés et qui peuvent affecter le maintien des effectifs ont été menées. Le maintien des effectifs est lié à tous les aspects de la vie professionnelle et est le résultat d'une gestion des RH efficace. La stratégie concentre ses efforts sur les facteurs de mécontentement qui s'appliquent à l'ensemble des FAC, tout en posant les jalons des étapes à venir pour mettre en place des mesures plus efficaces, introduire une analyse intersectionnelle<sup>26</sup> si possible et élaborer par la suite des plans d'action appropriés. Les sous-sections ci-dessous mettent en évidence certains problèmes clés auxquels chaque groupe sous-représenté peut être confronté à la fois dans leur vie professionnelle et personnelle. En prenant ces informations en considération lors du développement des efforts de maintien des effectifs, nous pouvons fournir de meilleurs services et contribuer à un changement positif afin de mieux soutenir nos membres qui souhaitent continuer à servir.

### Les femmes au sein des FAC

On estime que les femmes représentent 50,3 % de la population canadienne (Statistique Canada, 2020h) et 47,4 % de la population active (Statistique Canada, 2021b), mais seulement 16,3 % des membres de la Force régulière et de la Première réserve de la Force de réserve. Même si l'on cherche à recruter davantage de femmes dans les FAC pour atteindre l'objectif de 25,1 %, il ne s'agit là que d'une facette du combat à mener. Nous devons également veiller à ce que les efforts de maintien des effectifs

répondent aux préoccupations des femmes parce qu'environ la moitié du nombre de femmes recrutées sont libérées au cours de la même période. Il ne sert à rien de remplir un seau qui a un trou sur le côté.

Des données montrent que certains des facteurs de mécontentement associés à une libération volontaire sont plus fréquents chez les femmes que chez les hommes (c.-à-d., le manque d'adéquation avec la vie militaire, l'insatisfaction à l'égard de l'avancement, des promotions, du rapport d'appréciation du personnel, de l'instruction et du perfectionnement, la charge et les exigences de travail). Les lignes d'effort de la stratégie visent à répondre à ces préoccupations de façon générale, mais des répercussions plus tangibles seront conduites dans la mise en œuvre des plans d'action, notamment par la mise en place de méthodes d'analyse plus efficaces et plus variées (p. ex. des entrevues et des groupes de discussion) pour guider les efforts de maintien des effectifs ciblés.

Les Canadiennes sont déjà confrontées à un certain nombre de difficultés en milieu de travail. Les femmes ont 60 % moins de chances que les hommes de passer du statut de cadre intermédiaire à celui de cadre supérieur (Fondation canadienne des femmes, 2017). Selon d'autres recherches, 34 % des femmes évoquent le manque de femmes cadres supérieures pouvant agir comme modèles comme un obstacle à l'accès à des fonctions de direction (Randstad Canada, 2019). De plus, lorsqu'on leur demande pourquoi les femmes n'occupent pas davantage de rôles de direction, 27 % des hommes (Randstad Canada, 2019) estiment que c'est en raison d'un manque de candidates qualifiées et compétentes (pourtant, les femmes obtiennent la majorité des diplômes d'études postsecondaires, soit environ 58 % (Statistique Canada, 2016), ce qui dénote un préjugé quant à la perception des qualifications des femmes pour des positions de leaders. Les femmes doivent également composer avec des espaces non inclusifs en milieu de travail, dans lesquels les populations sous-représentées sont amenées à se sentir comme « autres » en raison de leurs différences, et le manque d'aménagements et de modalités de travail flexibles. Certaines analyses intersectionnelles tirées de l'étude des perceptions sur le harcèlement et le

<sup>26</sup> Ce type d'analyse repose en grande partie sur la déclaration volontaire et requiert la participation d'un échantillon suffisant de la population pour pouvoir tirer des conclusions utiles, sans compromettre l'anonymat des répondants.

racisme ont révélé que le racisme était souvent vécu différemment en fonction de l'intersection du sexe, de la religion ou de la race. Par exemple, il a été constaté que la discrimination raciale était plus répandue envers les personnes racialisées qui étaient également des femmes, et celles-ci reflètent les conclusions récentes des rapports sur les femmes autochtones disparues et assassinées (Waruszynski, MacEachern et Giroux-Lalond, 2019). Les derniers problèmes et exemples décrits ci-dessus, s'ils sont traités, pourraient être particulièrement bénéfiques pour le maintien des effectifs si l'on considère que les femmes ont tendance à être les principales dispensatrices de soins le plus souvent, et que les divers problèmes décrits démontrent des préjugés sexistes. Tous ces facteurs peuvent affecter l'accès aux possibilités d'exercer un rôle de leader, l'avancement professionnel et la présence de femmes comme modèles ou mentors auprès de futures dirigeantes au sein des FAC.

Le DGRAPM recense divers défis et obstacles pour les femmes qui, s'ils ne sont pas atténués, risquent de perpétuer ou d'augmenter les facteurs de mécontentement révélés dans les Sondages sur le maintien des effectifs et les Sondages de départ. Par exemple, bien que les femmes se disent généralement satisfaites de la formation offerte en début de carrière, elles sont susceptibles de signaler un manque de détails, de transparence et d'exactitude dans les renseignements qu'elles ont reçus concernant la formation (notamment sur les exigences en matière de condition physique) et les groupes professionnels au sein des FAC. D'autres données suggèrent que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à croire qu'elles ont été traitées injustement (p. ex., en raison d'un manque de respect) ou qu'elles ont été désavantagées (p. ex., en raison d'un congé de maternité) sur le plan de la formation et du perfectionnement en ce que ceux-ci auraient été retardés ou ignorés en raison de leur congé de maternité. Comme c'est le cas dans d'autres lieux de travail au Canada, on constate une sous-représentation des femmes dans les grades supérieurs, ce qui contribue à l'absence de mentors et de modèles pour guider les femmes dans leur progression de carrière. De plus, la représentation des femmes au sein des groupes professionnels n'est pas uniforme : la majorité d'entre elles travaillent dans les branches des services de la logistique et de la santé.

Les FAC ont mis sur pied diverses initiatives afin de répondre aux préoccupations discutées ci-dessus, notamment le Réseau de mentorat intégré pour les femmes, le programme « Les femmes font la force », le programme d'anthropométrie des FAC, l'élaboration d'une formation et de trousseaux d'outils sur les microagressions, ainsi que des modifications au régime de congé de maternité et de congé parental.

### **Survivantes d'inconduite sexuelle**

L'inconduite sexuelle peut survenir à n'importe qui, n'importe où, cependant, de tels préjudices victimisent de manière disproportionnée les femmes et d'autres personnes appartenant à des

minorités. Au Canada, une femme sur trois et un homme sur huit sont victimes de comportements sexuels non désirés en public. Sur le lieu de travail, 18 % des femmes et 13 % des hommes déclarent avoir été victimes de harcèlement au cours de l'année écoulée. Les personnes travaillant dans le secteur de la santé, en particulier les femmes, sont les plus susceptibles de signaler avoir été harcelées. Pour ce qui est des responsables de l'inconduite sexuelle, les hommes et les femmes ont principalement identifié leur agresseur comme étant un client. La deuxième source la plus fréquente de harcèlement était leur superviseur ou leur gestionnaire, à 39 % et 32 % pour les hommes et les femmes, respectivement, suivie par un collègue ou un pair, à 35 % et 34 % pour les hommes et les femmes, respectivement (Statistique Canada, 2018b).

Les répercussions négatives de l'inconduite ne sauraient surprendre, car ces situations sont connues pour causer préjudice aux individus et à la culture organisationnelle. Le harcèlement au travail entraîne une baisse de la santé physique et mentale, ainsi qu'une hausse du niveau de stress déclaré. Le harcèlement en milieu de travail et les inconduites contribuent également à l'insatisfaction à l'égard du travail et à un faible sentiment d'appartenance à l'organisation. Ce qui est encore plus inquiétant est que les agressions et les inconduites sexuelles ont tendance à faire partie des crimes les moins signalés : seuls 4 % d'entre eux sont signalés aux forces policières (Statistique Canada, 2019c).

L'inconduite sexuelle est un problème grave dans les FAC, et des cas similaires d'inconduite ou de violence sexiste sont préoccupants comme au Canada, en particulier parce que la majorité des victimes ont tendance à être des femmes ou d'autres minorités de genre. En 2018, on a constaté que les femmes étaient beaucoup plus susceptibles de subir une forme d'agression sexuelle. Environ la moitié de toutes les victimes ont déclaré que l'auteur de l'agression était un pair (Statistique Canada, 2019b). En 2019-2020, 16,7 % des membres des FAC ont déclaré avoir été victimes de harcèlement. Les données du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) révèlent que 688 militaires ont contacté leur bureau en 2019-2020. Bien que ces chiffres comprennent également des membres à la recherche de conseils sur la façon de répondre aux problèmes ou d'outils de soutien (p. ex. la chaîne de commandement ou des amis des victimes), 70,7 % des cas étaient liés à une agression sexuelle ou à un comportement inapproprié.

Diverses études et analyses ont été publiées pour mettre en évidence des données préoccupantes et fournir des recommandations aux FAC sur la façon de traiter et d'éradiquer l'inconduite sexuelle au sein de l'institution. En réponse à ces recommandations, les FAC ont mis en œuvre le CIIS et La voie vers la dignité et le respect : la Stratégie d'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle. Des progrès ont été réalisés dans le cadre de ces initiatives, mais il reste encore du travail à faire, car les militaires touchés ont encore de la difficulté à trouver du soutien

en milieu de travail, et parce que les comportements qui nuisent aux autres se produisent toujours. Des allégations récentes d'inconduite sexuelle et des enquêtes sur la culture des FAC démontrent le besoin continu de s'attaquer à une culture des FAC violente et sexualisée. Le MDN et les FAC ont établi une nouvelle organisation de niveau un intitulée Chef, Conduite professionnelle et culture, qui se concentre carrément sur l'amélioration de la culture des FAC afin que les problèmes de comportement au sein des FAC soient éradiqués. Chacun des efforts énumérés ci-dessus vise à apporter les améliorations nécessaires à la culture des FAC entourant l'inconduite sexuelle, afin que tous les membres soient en sécurité et soutenus dans leur environnement de travail.

### Les Autochtones au sein des FAC

On estime que 4,9 % des Canadiens se sont identifiés comme Autochtones au recensement de 2016. Dans les FAC, ce sont 2,8 % des militaires qui ont déclaré être autochtones en 2020-2021. Il reste encore du travail pour atteindre l'objectif de représentation de 3,5 %, et le recrutement à lui seul ne suffira pas à la tâche. Les personnes autochtones continuent de faire face à des obstacles qui ont une incidence sur leur santé et leur participation au marché du travail, ainsi que d'avoir à surmonter des résultats de santé et d'éducation plus faible résultant de préjugés historiques et générationnels, entraînant, par exemple, un trouble de stress post-traumatique/syndrome des pensionnats autochtones (Bombay, Matheson et Anisman, 2013). Les traumatismes historiques liés aux politiques d'assimilation, aux abus systématiques et à la négligence créent des préjudices intergénérationnels, comme en témoigne la forte augmentation du risque de suicide corrélé à un parent ou à un grand-parent ayant fréquenté un « *pensionnat indien* »<sup>27</sup>. Les répercussions négatives liées à la pauvreté, à l'expérience de traumatismes, à l'accès aux soins de santé et aux établissements d'enseignement incluent une mauvaise santé mentale et physique, ainsi qu'un risque accru d'abus, ce qui perpétue les répercussions auprès de groupes déjà marginalisés comme les jeunes d'origine autochtone (Felitti, Anda, Nordenberg, Williamson, Spitz, Edwards, Koss, & Marks, 1998). La population des Autochtones ayant le statut de membres des Premières Nations est généralement plus jeune que la population non autochtone, et la croissance des populations autochtones est beaucoup plus rapide que celle de la population non autochtone (Statistique Canada, 2021f). La sensibilisation aux facteurs de risque, aux obstacles à l'emploi ou aux risques de répercussions en matière de mauvaise santé devrait être envisagée lorsqu'on réfléchit aux divers besoins des Autochtones au sein des FAC de même qu'à la façon d'y répondre et d'offrir des possibilités aux jeunes Canadiens autochtones.

De manière générale, le niveau d'éducation et l'accès à l'information et aux services Internet sont des facteurs associés à l'obtention de meilleures possibilités d'emploi et de meilleurs résultats en matière de santé. Si le taux de scolarisation est plus élevé pour ceux qui vivent près des villes, une grande partie de la population autochtone vit dans des régions éloignées à prédominance rurale (y compris les réserves). Ce facteur affecte à la fois la santé et l'éducation, car il entraîne des contraintes au niveau des ressources et de l'accessibilité. Par exemple, les résultats en matière d'éducation ont connu une nette amélioration pour les personnes vivant dans les réserves et hors des réserves au cours de la période de 2006 à 2016. Cependant, le taux d'amélioration est moindre pour les peuples autochtones vivant dans les réserves et le taux de ceux dans les réserves qui ont obtenu un diplôme d'études secondaires est inférieur à la moitié de celui d'un individu non autochtone (Statistique Canada, 2021f).

Le racisme existe à la fois sous des formes manifestes et plus subtiles. Par exemple, les cas manifestes comprennent l'augmentation des crimes haineux contre les peuples autochtones, les taux effarants de violence contre les femmes et les filles autochtones et les personnes 2SLGBTQIA+<sup>28</sup>, les insultes racistes ou les remarques désobligeantes et l'augmentation des signalements de violence et de discrimination pendant la pandémie de COVID-19. Sous des formes plus subtiles, le racisme peut se traduire par des processus structurels ou intégrés comme la discrimination systémique (p. ex. les pratiques d'embauche, l'ignorance ou l'incapacité à prendre en compte des utilisateurs diversifiés), les gestes purement symboliques, l'acceptation ou la perpétuation des stéréotypes et les commentaires fondés sur l'ignorance ou un manque de sensibilité aux expériences des autres.

L'analyse des entrevues du DGRAPM a révélé que les microagressions et les formes subtiles de racisme étaient encore bien présentes au sein du MDN et des FAC. Plus inquiétant encore, le taux de harcèlement signalé par les militaires autochtones est deux fois plus élevé que celui d'un militaire dont l'appartenance à une minorité ou à une Première Nation n'est pas visible (Leblanc & Coulthard, 2015). Les participants ont déclaré faire face à des stéréotypes nuisibles pouvant affecter la perception de leur crédibilité (p. ex. sans éducation, propension à boire et à jouer, etc.), à un sentiment d'« altérité » quant à la façon dont ils sont traités parce qu'ils sont Autochtones, à un manque de sensibilisation aux aspects d'importance culturelle (p. ex. la coiffure, l'utilisation de termes et de pratiques comme le pow-wow et la purification par la fumée), et à des questions inappropriées sur leur « apparence autochtone » (Waruszymksi, MacEachern & Giroux-Lalond, 2019). Si certains participants ont noté que

<sup>27</sup> Le terme « indien » est le terme utilisé dans le matériel source.

<sup>28</sup> Le terme « 2SLGBTQIA+ » fait référence aux groupes suivants : les personnes bispirituelles, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers, en questionnement, intersexuées et asexuées. Aux fins du présent document, ces groupes sont généralement désignés sous le terme générique de LGBTQ2+.



les leaders s'étaient montrés conciliants ou avaient agi comme des défenseurs, d'autres ont trouvé que leurs supérieurs étaient racistes et peu enclins à soutenir les militaires, et qu'ils manquaient de sensibilisation et de formation. Le rapport de 2017 du Groupe consultatif des Autochtones de la Défense (GCAD) a révélé des critiques beaucoup plus sévères, notant que le racisme et la discrimination continuent d'être un problème systémique partout au sein des FAC. Les situations rapportées allaient des microagressions à des abus de pouvoir flagrants lors desquels des militaires se sont vus ouvertement menacés de représailles si un événement était officiellement dénoncé. De façon répétée, des incidents ont démontré que les abus de pouvoir étaient tolérés et couverts au sein de la chaîne de commandement ou qu'ils étaient répandus parmi les hauts gradés envers les subordonnés autochtones (Burke 2016).

La discrimination envers les Autochtones est omniprésente et systémique, affectant le sentiment d'appartenance des militaires, leur capacité à se présenter de façon authentique en milieu de travail, et leur capacité à progresser dans leurs carrières au sein des FAC. Afin de lutter contre cette discrimination et de s'assurer que les Autochtones sont soutenus au sein des FAC, ces dernières doivent mettre en place une culture plus inclusive qui soutient la diversité, lutter contre l'ignorance grâce à des activités de sensibilisation et condamner les comportements racistes et discriminatoires. Voici certains moyens de renforcer l'appui aux militaires autochtones : accroître la compréhension de l'histoire et de la culture autochtones au sein du MDN et des FAC (p. ex., tenir compte des différences quant à l'importance et au concept de la famille), offrir une formation inclusive et ciblée afin de sensibiliser les gens aux problèmes auxquels font face les militaires autochtones et accroître le soutien disponible. L'amélioration de la sensibilisation stratégique au sein du MDN et des FAC aux obstacles, aux besoins non satisfaits et aux aspects réprimés de la culture autochtone permettra à l'organisation de répondre aux facteurs de mécontentement des membres autochtones des FAC tout en créant un espace pour une participation plus respectueuse au sein de l'Équipe de la Défense. À son tour, une culture améliorée et une représentation accrue des membres autochtones apporteront un plus grand éventail de perspectives à la conception des politiques et à la prise de décision. Alors que de plus en plus de membres autochtones considèrent les FAC comme un milieu de travail sain et favorable grâce à ces changements de culture, le MDN/les FAC recueilleront de meilleures données et informations auprès de ceux que nous maintenons en poste afin que nous puissions mieux comprendre comment soutenir la santé, la dignité et le désir de servir dans les FAC de nos membres autochtones.

Les FAC s'efforcent d'accroître la diversité de l'organisation et la qualité du soutien offert à nos militaires, comme cela se reflète dans les initiatives actuelles telles que la Stratégie de la diversité et ses plans d'action connexes, l'élaboration du Plan d'équité en matière d'emploi, le Programme d'initiation au leadership à

l'intention des Autochtones, ainsi que la mise en œuvre d'aménagements culturels et spirituels et la construction de pavillons. L'attention accrue portée à l'inconduite au sein des FAC a mis en évidence la nécessité d'adopter une position plus ferme à l'égard des comportements nuisibles, à l'appui d'une culture saine et inclusive pour tous ceux qui servent le pays. Dans une perspective d'avenir, les efforts visant à rendre la culture des FAC plus inclusives comprennent le Cadre stratégique autochtone du MDN/des FAC sur les questions autochtones, la Stratégie des RH des FAC, le Groupe consultatif sur le racisme systémique et la discrimination et les changements imposés par le *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail* (projet de loi C-65), récemment modifié.

### Les minorités visibles au sein des FAC

Le recrutement de militaires issus de minorités visibles au sein des FAC dépasse de façon régulière le nombre de libérations au cours de la même période : la représentation de ce groupe au sein des FAC est en hausse (9,6 % en 2020-2021) et se rapproche de son objectif de 11 %. Malgré les progrès réalisés en ce qui concerne l'augmentation des taux de représentation et l'amélioration des perceptions quant à l'intégration au sein des FAC, la recherche montre qu'il reste du travail à faire pour mieux soutenir les membres des FAC qui font partie d'une minorité visible. Le fait de reconnaître, d'étudier et de combattre le racisme, la xénophobie et les problèmes ayant un effet disproportionné sur les membres des minorités visibles permet au MDN et aux FAC d'atténuer et, en fin de compte, d'éliminer les obstacles au renouvellement et à la valorisation du service au Canada, de sorte que tous les militaires puissent servir au maximum de leur potentiel.

Les entrevues et les groupes de discussion ont révélé que les personnes s'identifiant comme membres d'une minorité visible ont généralement eu des perceptions positives à l'égard des efforts des FAC pour stimuler la diversité et l'inclusion, mais que les comportements et les attitudes racistes persistent, ce qui érode considérablement les gains réalisés perçus en matière d'adhésion aux FAC des minorités visibles. Les perceptions positives en matière d'acceptation et d'appartenance ont été mises de l'avant comme un résultat des efforts continus de changement de culture des dernières années. L'opération HONOUR, de même, a été perçue comme un facteur clé de l'amélioration des interactions et de la sensibilisation aux problèmes touchant les membres des minorités visibles. Bien que l'opération HONOUR ne soit pas axée sur les questions touchant au racisme et aux groupes des minorités visibles, le travail de sensibilisation sur les comportements et les paroles en milieu de travail a amené des participants aux groupes de discussion à affirmer qu'une opération similaire axée sur la diversité, l'inclusion et le respect pourrait améliorer le traitement des minorités visibles et combattre le racisme au sein des FAC.

Malgré des améliorations générales au sein des FAC concernant le traitement des membres issus de la diversité, le racisme et les comportements racistes restent un problème. La plupart des membres des minorités visibles interrogés ont fait état d'épisodes de harcèlement et de discrimination en raison de leur race ou de leur appartenance ethnique. Comme le maintien des effectifs est tributaire de toutes les facettes de l'expérience d'un individu dans son milieu de travail, il importe de noter que le racisme et d'autres manifestations de comportements ou de cultures organisationnelles préjudiciables portent atteinte non seulement à la sécurité et à la dignité des individus, mais également compromettent l'efficacité opérationnelle des FAC et à la crédibilité nécessaire à l'institution pour recruter et maintenir en poste les personnes qui souhaitent servir. Les membres qui se sont identifiés comme faisant partie d'une minorité visible ont déclaré avoir été la cible d'un large éventail de commentaires inappropriés, y compris des insultes ouvertement racistes, des stéréotypes, un humour inapproprié et des commentaires désobligeants. Dans certains groupes de discussion, les participants ont souligné que des membres des FAC s'associent à des groupes nationalistes blancs épousant des valeurs racistes, xénophobes et antidémocratiques qui sont incompatibles avec l'éthos des FAC, ainsi que les principes et les valeurs du Programme d'éthique de la Défense. De telles préoccupations au sein des FAC ont également été confirmées ces dernières années par des enquêtes internes et des reportages dans les médias (Ministère de la Défense nationale, Ombudsman du MDN et des FAC, 2019).

Aux États-Unis, l'extrémisme fondé sur la race et l'appartenance ethnique est considéré comme la plus grande menace à la sécurité intérieure (U.S. Department of Homeland Security, 2020; C-SPAN 2021). Les États-Unis étant l'allié le plus proche du Canada et celui avec lequel le pays a le plus haut niveau d'intégration, les membres des FAC ont souvent l'occasion de s'entraîner et de se déployer aux côtés de militaires de l'Armée américaine. Il existe de nombreuses similitudes sur le plan de la culture et des défis dans les obstacles auxquels les deux pays sont confrontés en matière de défense. Dans l'Armée américaine, plus d'une personne sur trois a déclaré avoir été directement témoin de nationalisme blanc et de racisme idéologique pendant son service; ce taux grimpe à plus d'une personne sur deux lorsque la personne interrogée appartient à une minorité visible (Bender, 2021). Une telle disparité entre les taux d'incidents signalés pourrait être due à la prévalence plus élevée de comportements racistes à l'égard des minorités visibles, mais il est également possible que les préjugés et la culture rendent les personnes n'appartenant pas à une minorité visible moins susceptibles de signaler le comportement d'une autre personne n'appartenant pas à une minorité visible, ce qui reflète un racisme moins manifeste. Sachant que les groupes nationalistes blancs ont tendance à cibler les membres des minorités visibles, il est essentiel que les FAC examinent de manière crédible la meilleure façon de lutter contre l'extrémisme tout en protégeant et en soutenant les minorités visibles qui pourraient être ciblées ou touchées de manière disproportionnée.

## Les personnes LGBTQ2+ au sein des FAC

Les membres LGB représentent environ 3,3 % de la population (Statistique Canada, 2021e), et bien que les informations sur les personnes transgenres ne soient pas encore collectées, Statistique Canada a mis en place des mesures pour collecter ces informations à l'avenir (Organisation de coopération et de développement économiques, 2019; Statistique Canada, 2020f).

Les personnes LGBTQ2+ ne sont pas identifiées comme faisant partie d'un groupe désigné dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LÉME), et il y a comparativement moins d'informations sur les besoins de ces personnes par rapport aux informations disponibles sur les femmes, les peuples autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. Bien qu'ils ne soient pas légalement inclus dans le mandat de la LÉME, les besoins des personnes LGBTQ2+ doivent être reconnus et soutenus, car les membres qui font partie des communautés LGBTQ2+ sont confrontés de manière disproportionnée à la discrimination et aux épreuves. Ces difficultés se situent à la fois à l'extérieur et à l'intérieur du lieu de travail, ce qui a un impact sur leur bien-être et, en fin de compte, sur leur désir de rester dans les FAC. La majorité des personnes LGBTQ2+ sont victimes d'intimidation et de microagressions, et beaucoup ont déclaré avoir subi une forme de discrimination. On estime que 53 % des membres LGBTQ2+ cachent leur orientation sexuelle, dont 35 % qui ne partagent pas ou mentent sur leur vie personnelle au travail ; il convient toutefois de noter clairement que la dissimulation de son orientation sexuelle ou de son genre reflète l'environnement dangereux pour ces personnes et non un problème avec l'individu. De nombreux employés LGBTQ2+ continuent de travailler malgré qu'ils doivent subir un langage, un comportement ou des blagues toxiques et craignent des répercussions sur les relations de travail s'ils signalaient leur traitement. Travailler dans un contexte de discrimination et de stigmatisation contribue à une mauvaise santé mentale, et ressentir le besoin de cacher son sexe ou son orientation sexuelle ajoute un stress toxique et nuit à la santé mentale de ces membres.

L'historique de mauvais traitements envers les militaires LGBTQ2+ dans les FAC est documenté. L'interdiction des personnes LGBTQ2+ dans les FAC n'a pas été complètement levée avant 1992, et la reconnaissance des droits des personnes transgenres avant 1998. Bien que cette interdiction ait depuis été abolie et que des progrès aient été réalisés, nous devons toujours nous assurer que les membres LGBTQ2+ se sentent en sécurité et s'épanouissent au sein des FAC. Les données sur l'impact de la discrimination et du harcèlement des membres sont limitées, mais les recherches dont nous disposons indiquent que les membres LGBTQ2+ sont plus susceptibles d'être victimes de discrimination et de harcèlement. Bien que certains efforts tels que l'Opération HONOUR aient contribué à certains progrès dans la façon dont les membres LGBTQ2+ soient traités, il reste du travail à faire dans l'ensemble des FAC. Bien qu'il y ait eu

une concentration limitée sur les membres LGBTQ2+, en particulier par rapport aux groupes d'EE désignés par les FAC, un soutien dirigé est fourni par l'intermédiaire de l'Organisation consultative de la fierté de l'équipe de la Défense (OCFÉD) qui s'engage dans l'établissement des politiques et des procédures, soutient le programme Espace positif, et fait la promotion de la formation du gouvernement du Canada sur la diversité. Plus généralement, il existe des actions, des initiatives et des stratégies en développement axées sur le changement culturel pour mieux soutenir les populations sous-représentées, y compris les membres LGBTQ2+ (p. ex., la Stratégie sur la diversité, le Plan d'équité en matière d'emploi, les initiatives en lien avec le règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail (projet de loi C-65), l'Ordre de l'Armée canadienne 11-82 sur la conduite haineuse et le Groupe consultatif sur le racisme et la discrimination systémiques).

### Les personnes handicapées au sein des FAC

#### Le terme « personne handicapée » inclut :

Les personnes qui ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage et

- a. soit considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi, ou
- b. soit pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience. (*Loi sur l'équité en matière d'emploi*, 1995, p. 2)

De nombreux Canadiens vivent avec un handicap : environ 22 % de la population canadienne âgée de 15 ans ou plus (6,2 millions) déclarent avoir un ou plusieurs handicaps (Statistique Canada, 2017). Bien que le Canada ait fait des progrès pour assurer le traitement équitable des personnes handicapées, notamment au titre de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* qui interdit la discrimination en matière d'emploi fondée sur le handicap, de nombreux Canadiens handicapés déclarent avoir des difficultés à trouver et à conserver un emploi. Des études indiquent que les taux d'emploi des personnes handicapées canadiennes sont plus faibles : environ 59 % des adultes handicapés en âge de travailler ont un emploi, contre 80 % pour les personnes non handicapées (Statistique Canada, 2014). Dans le domaine des études, les personnes handicapées font face à des obstacles supplémentaires pour accéder à des services d'éducation et de formation adaptés et sont moins susceptibles de détenir un diplôme postsecondaire (Kohen, Uppal, Khan, & Visentin, 2010). Par conséquent, les personnes handicapées font face à des obstacles qui limitent leur accès à l'emploi et à l'éducation,

et sont plus à risque de connaître la pauvreté. À la lumière de ces entraves, il est important d'intégrer la question du handicap lors de l'examen des politiques et initiatives importantes qui ont le potentiel de renforcer la position des personnes handicapées dans la main-d'œuvre canadienne.

Historiquement, les personnes handicapées ont fait l'objet de discrimination et de traitements inéquitables, ou des difficultés qui ont injustement affecté leur travail et leur vie personnelle en raison des stigmates et des stéréotypes négatifs associés aux handicaps. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2014 a révélé que la prévalence du harcèlement et de la discrimination au travail était plus élevée pour les employés handicapés que pour les autres (Jones, Finkelstein, & Koehoorn, 2018). Ces manifestations de harcèlement peuvent inclure des comportements inappropriés, des actes dévalorisants ou causant un préjudice personnel, et des actes d'intimidation. Pour se protéger des traitements injustes et nocifs, les personnes handicapées peuvent parfois décider de ne pas déclarer ou éviter de révéler leur handicap ou leur statut de personne handicapée par crainte d'une stigmatisation négative ou d'obstacles à l'emploi et à la promotion. Le fait de passer sous silence un handicap peut conduire les personnes handicapées à travailler et vivre avec des handicaps cachés et à ne pas pouvoir accéder aux services et aux aménagements du lieu de travail dont elles pourraient avoir besoin. Cela peut également entraîner le déni d'un handicap ou une réticence à rechercher des ressources médicales, au risque d'impacts négatifs sur l'intégration des militaires handicapés au sein des FAC ou sur leur maintien en poste à long terme (Arrabito et Leung, 2014).

Les données sur les facteurs de mécontentement liées au maintien en poste des personnes handicapées dans les FAC sont limitées, car leur taux de réponse aux Sondages sur le maintien des effectifs et de départ est faible, ce qui rend difficile de tirer des conclusions appropriées tout en préservant l'anonymat. Les personnes handicapées sont un groupe désigné dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* qui reconnaît qu'il existe des obstacles sociaux, politiques et environnementaux qui peuvent empêcher leur pleine participation à la société. Les obstacles auxquels font face les personnes handicapées doivent être étudiés et éliminés afin de mieux permettre à ceux/celles qui souhaitent servir de continuer leur service dans les FAC.

#### En résumé

Le fait qu'un employé (c.-à.-d., un membre des FAC) reste ou non dans son organisation (est maintenu en poste) est le résultat des interactions qu'il vit. L'impact de ces interactions peut être cumulatif, ou l'impact d'un seul événement peut être si important qu'il pousse une personne à quitter les FAC. Le maintien en effectif peut être augmenté grâce à des efforts de maintien en poste spécifiques tout en abordant des problèmes plus larges ancrés dans la culture de l'organisation.

Le leadership a toujours été noté comme un levier efficace pour améliorer ou nuire aux perceptions du racisme et du harcèlement dans les FAC, et les répondants ont généralement une opinion positive des attitudes et des messages sur la diversité et l'inclusion au sein des FAC. Malgré de nombreux progrès pour parvenir à ces perceptions positives, les comportements racistes et discriminatoires restent une préoccupation persistante et un leadership inefficace est encore couramment cité comme un facteur de mécontentement. Les données agrégées sur le maintien des effectifs et les résultats des entrevues et des recherches auprès des groupes de discussion montrent que les leaders au sein des FAC peuvent avoir un impact très important sur les perceptions de soutien en milieu de travail et le désir de rester dans les FAC. Par conséquent, une gestion prudente des leaders et une formation en leadership peuvent avoir des effets positifs sur le maintien en poste des populations sous-représentées en ayant des leaders qui agiront de manière appropriée et interviendront pour répondre aux besoins de tous les membres des FAC.

Un défi clé pour comprendre les impacts disparates et l'ampleur des facteurs de mécontentement auxquels sont confrontés les membres des populations sous-représentées est le nombre limité de données disponibles au sein des FAC pour effectuer une analyse intersectionnelle désagrégée. Les obstacles à une analyse intersectionnelle efficace peuvent être surmontés par d'autres méthodes d'échantillonnage ou d'enquêtes sur d'autres formes de collecte de données pour surmonter les lacunes en matière de données ou d'informations.

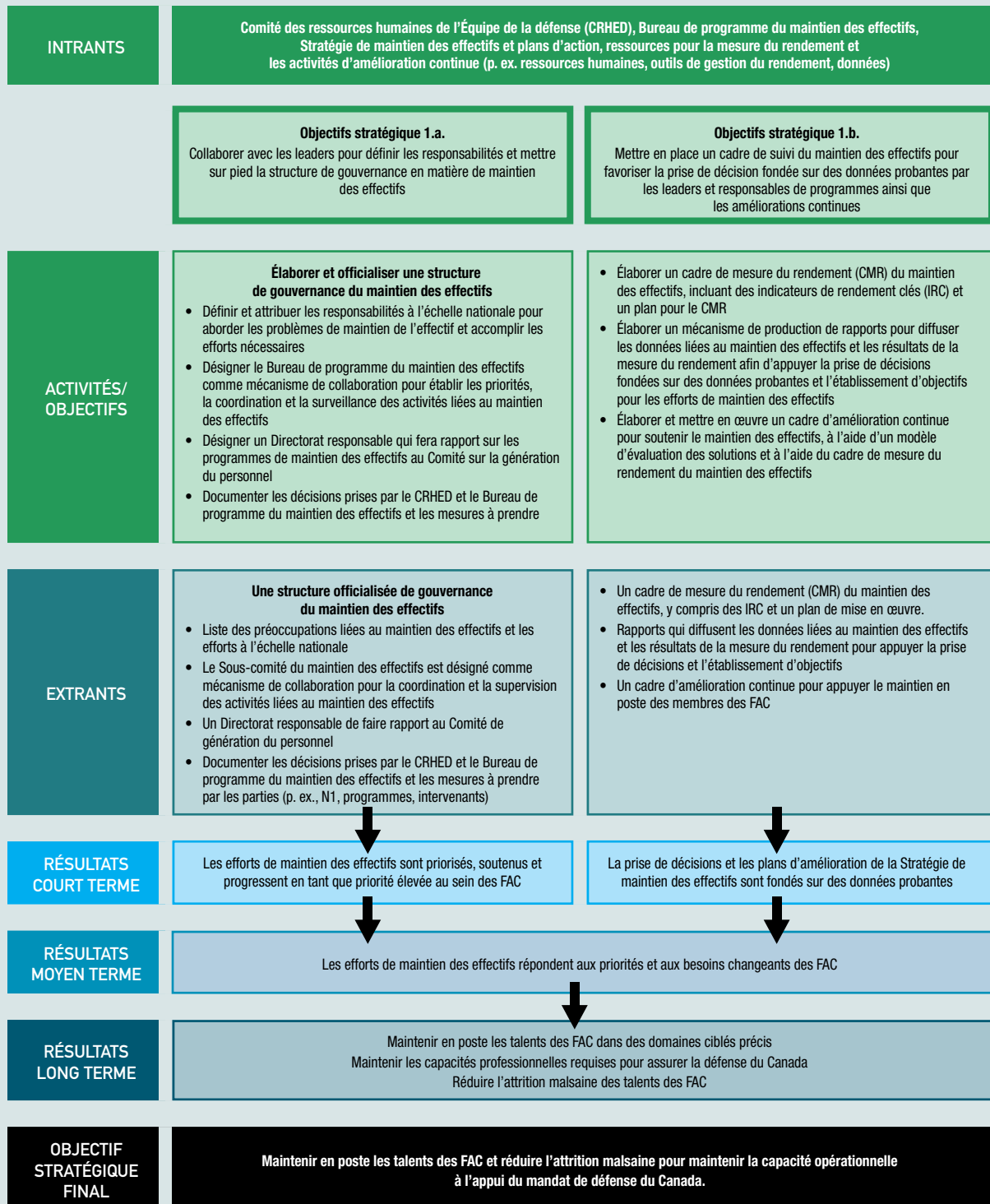
La stratégie utilise les Sondages sur le maintien des effectifs et de départ pour identifier les grandes catégories d'insatisfaction, qui incluent les facteurs de mécontentement spécifiques aux populations sous-représentées, afin de développer des améliorations. Reconnaissant qu'il y a un manque de données spécifiques à ces groupes et en particulier en ce qui concerne les données des Sondages sur le maintien des effectifs et de départ, la stratégie recommande un plan d'action qui se concentre sur la collecte de ces informations. Pour s'assurer que les efforts dérivés de la stratégie soient efficaces, un processus ACS+ doit être effectué pour chaque effort ou changement lié à la Stratégie de maintien des effectifs des FAC. De plus, le BPME doit intégrer des informations provenant de groupes clés de parties prenantes telles

que les groupes consultatifs de la Défense, le CIIS et les SBMFC. En plus de l'analyse nécessaire pour mieux comprendre les facteurs de mécontentement spécifiques à ces populations sous-représentées et la meilleure façon de les traiter, il est nécessaire d'approfondir les facteurs individuels affectant différents résultats, en effectuant une analyse intersectionnelle. Les facteurs de mécontentement et les résolutions ultérieures peuvent être très différents selon l'identité d'un membre et les différents points de discrimination croisés. Par exemple, une femme cisgenre de la Marine royale canadienne (MRC) qui est mère monoparentale de deux jeunes enfants aura des besoins et un accès à des soutiens différents de ceux d'un homme transgenre de l'Armée. Il est donc impératif que toutes les actions et initiatives découlant de cette stratégie fassent l'objet d'une ACS+ rigoureuse, et que les futures analyses de données soutiennent l'analyse intersectionnelle dans la mesure du possible afin d'obtenir suffisamment d'informations pour que les FAC fournissent le meilleur soutien possible à tous ses membres.

Les FAC ont reconnu l'importance de la flexibilité en milieu de travail, du soutien familial et des ressources de santé pour les groupes touchés de manière disproportionnée au sein des FAC, y compris les femmes, les minorités visibles, les peuples autochtones, les personnes LGBTQ2+ et les personnes handicapées. Il existe plusieurs initiatives et stratégies en place visant à moderniser le système de santé des FAC et à éliminer les obstacles et les stigmates existants associés à l'obtention d'aide, ainsi qu'à identifier et à fournir les soins et la formation nécessaires aux personnes dans le besoin (Ministère de la Défense nationale, 2017a). Plus généralement, les FAC font activement la promotion de la sensibilisation, de l'éducation et de la formation par le biais de divers programmes afin de favoriser un changement de culture durable et de réduire les stigmates négatifs et le harcèlement au travail (p. ex., la Stratégie sur la diversité, le Plan d'équité en matière d'emploi, les règlements sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail (projet de loi C-65)). Avec une mise en œuvre appropriée et une prise en compte de tous les acteurs de l'espace du maintien des effectifs, la Stratégie du maintien des effectifs peut contribuer à faire des FAC une institution inclusive dans laquelle tous nos membres peuvent s'épanouir de manière digne, équitable et respectueuse.

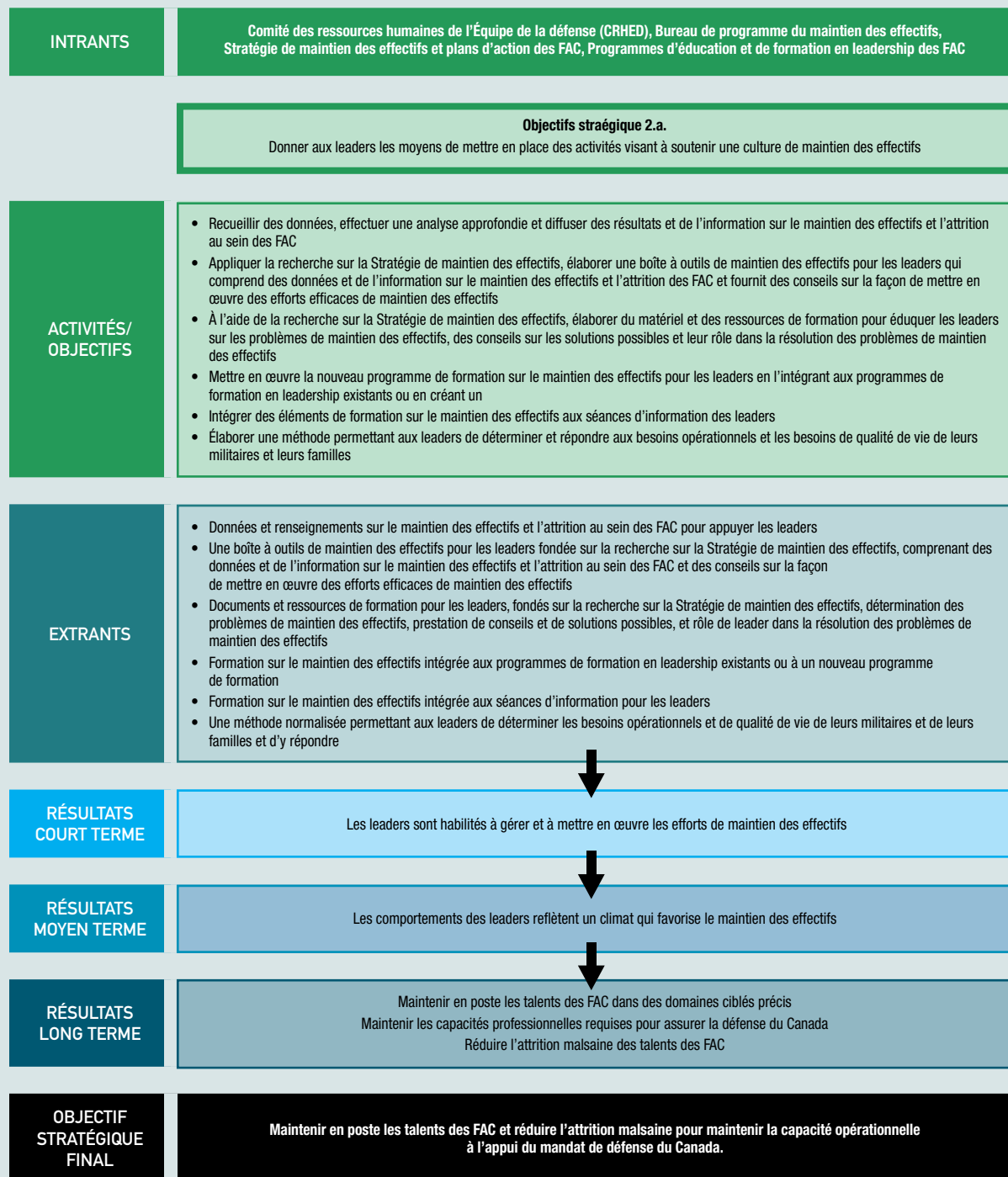
# ANNEXE B : MODÈLES LOGIQUES PAR LIGNE D'EFFORT (LE)

## LE 1 : Renforcement de la gouvernance



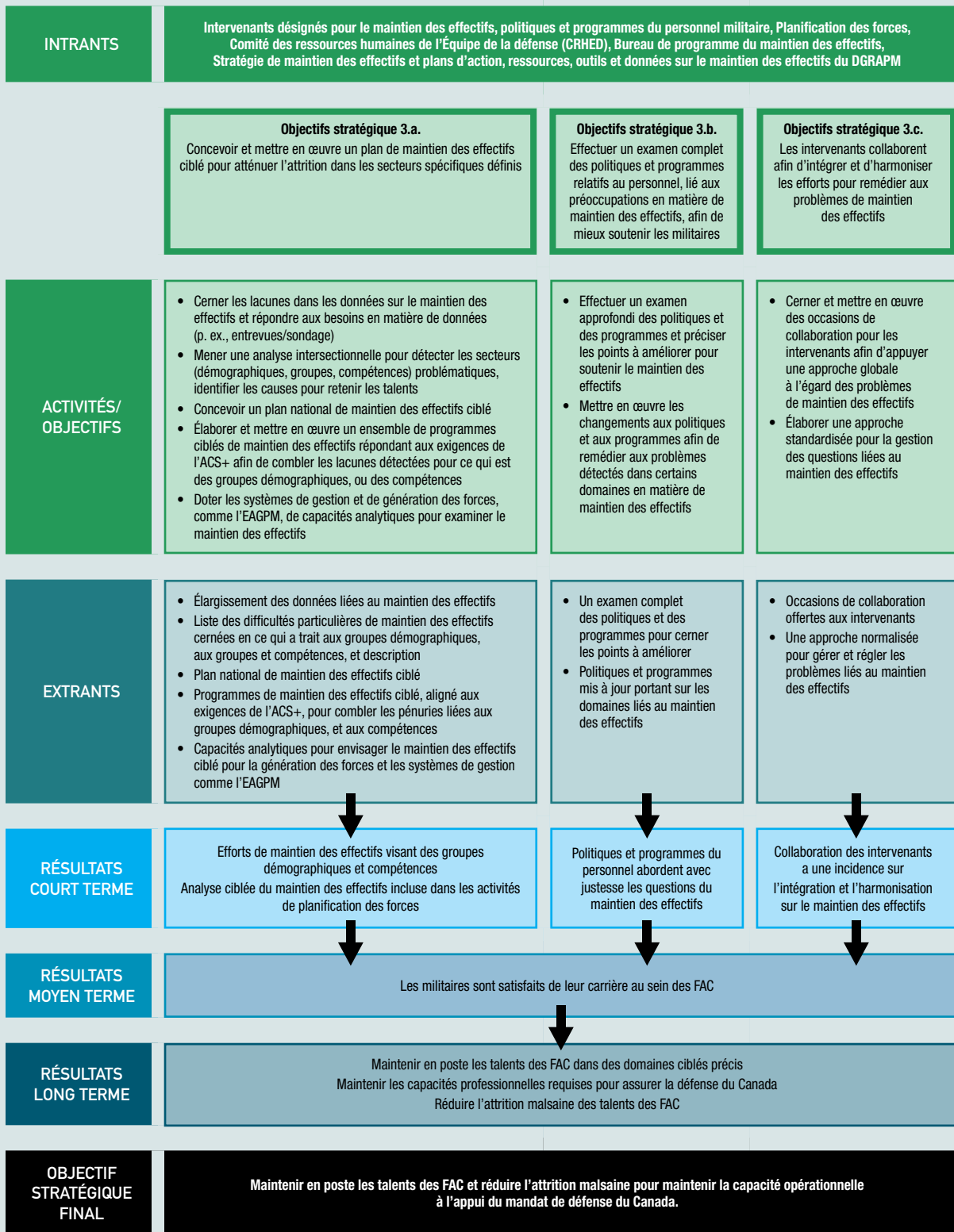
FAC = Forces armées canadiennes

## LE 2 : Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs



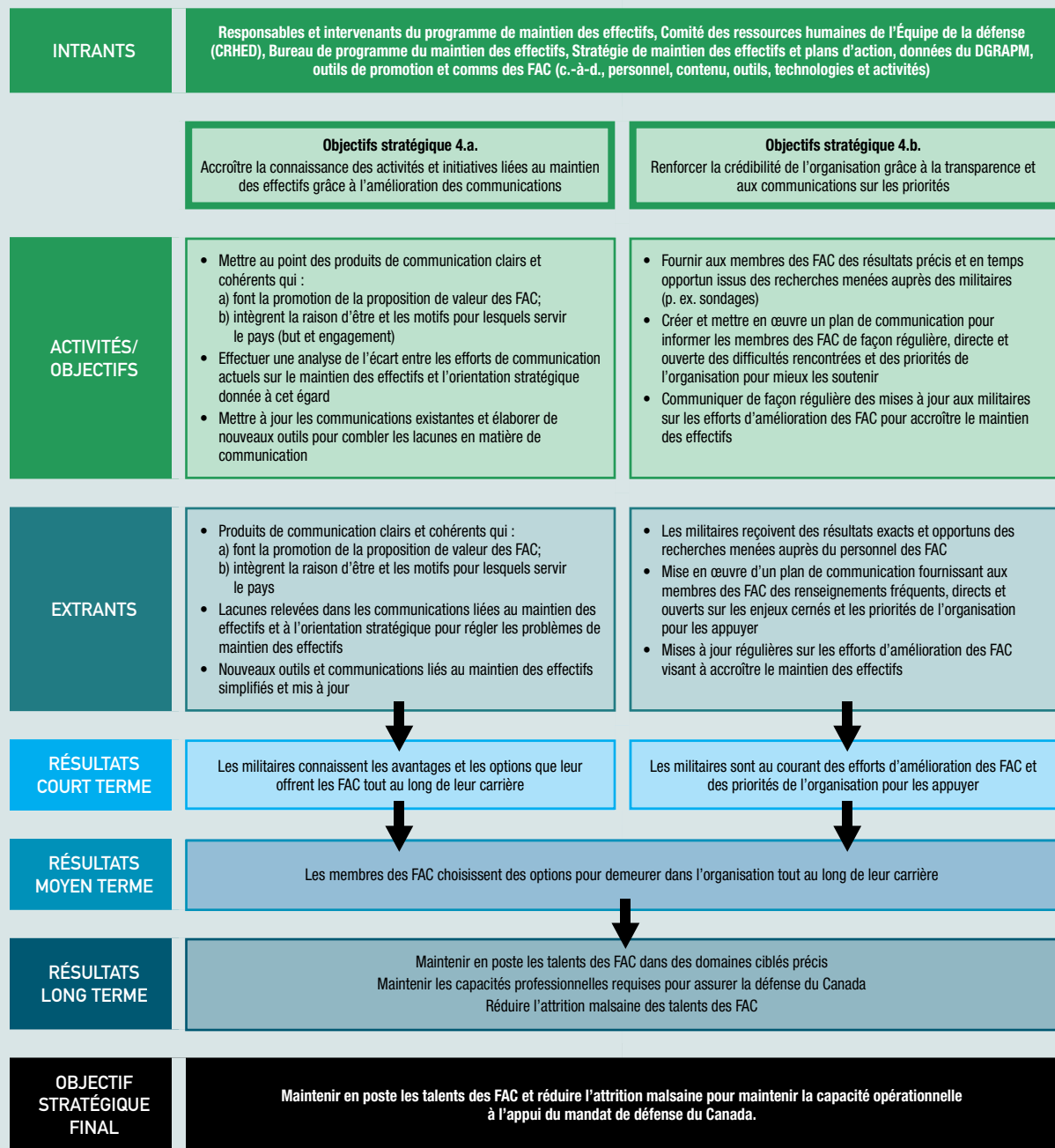
FAC = Forces armées canadiennes

# LE 3 : Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs



FAC = Forces armées canadiennes

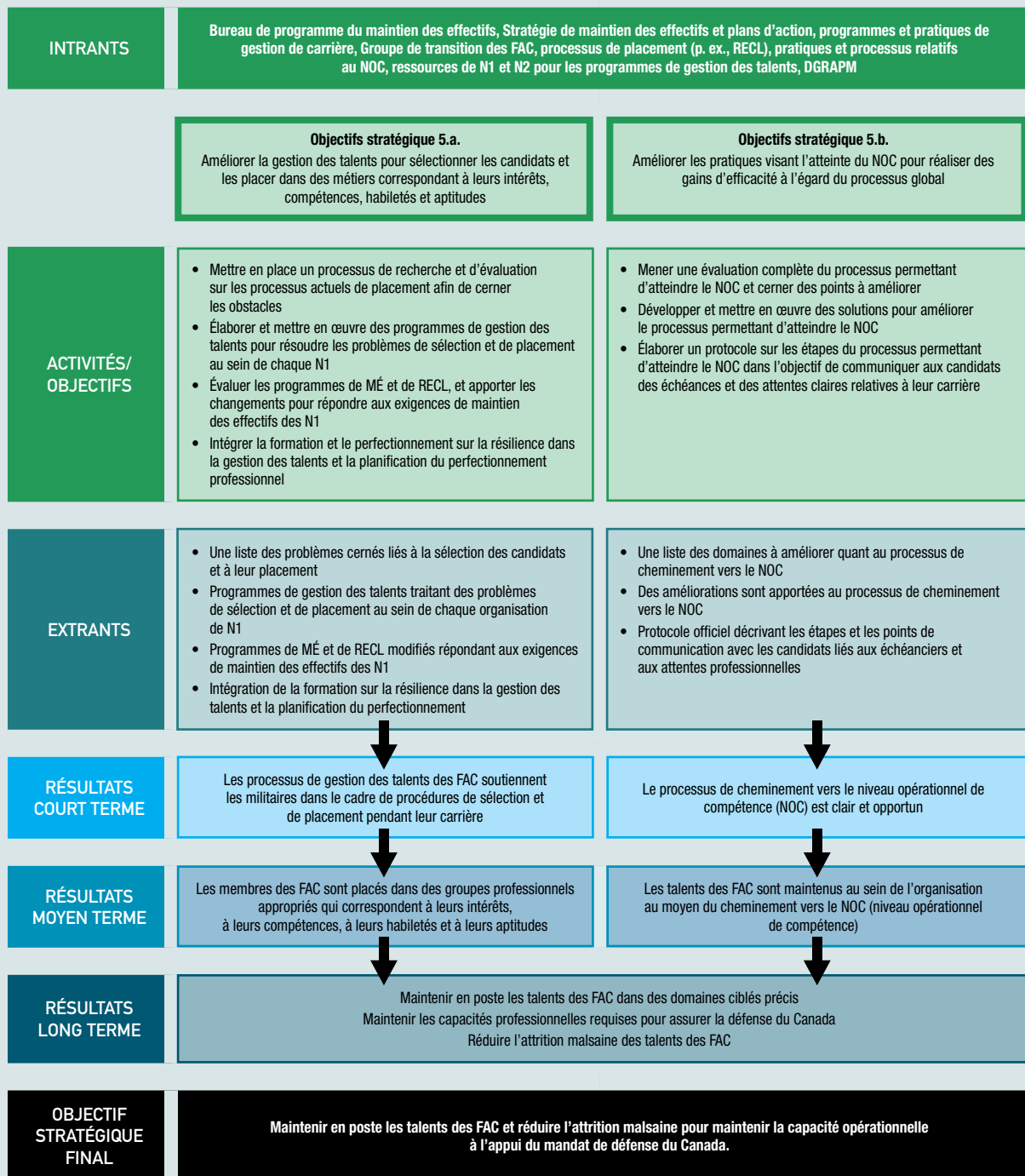
# LE 4 : Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs



FAC = Forces armées canadiennes

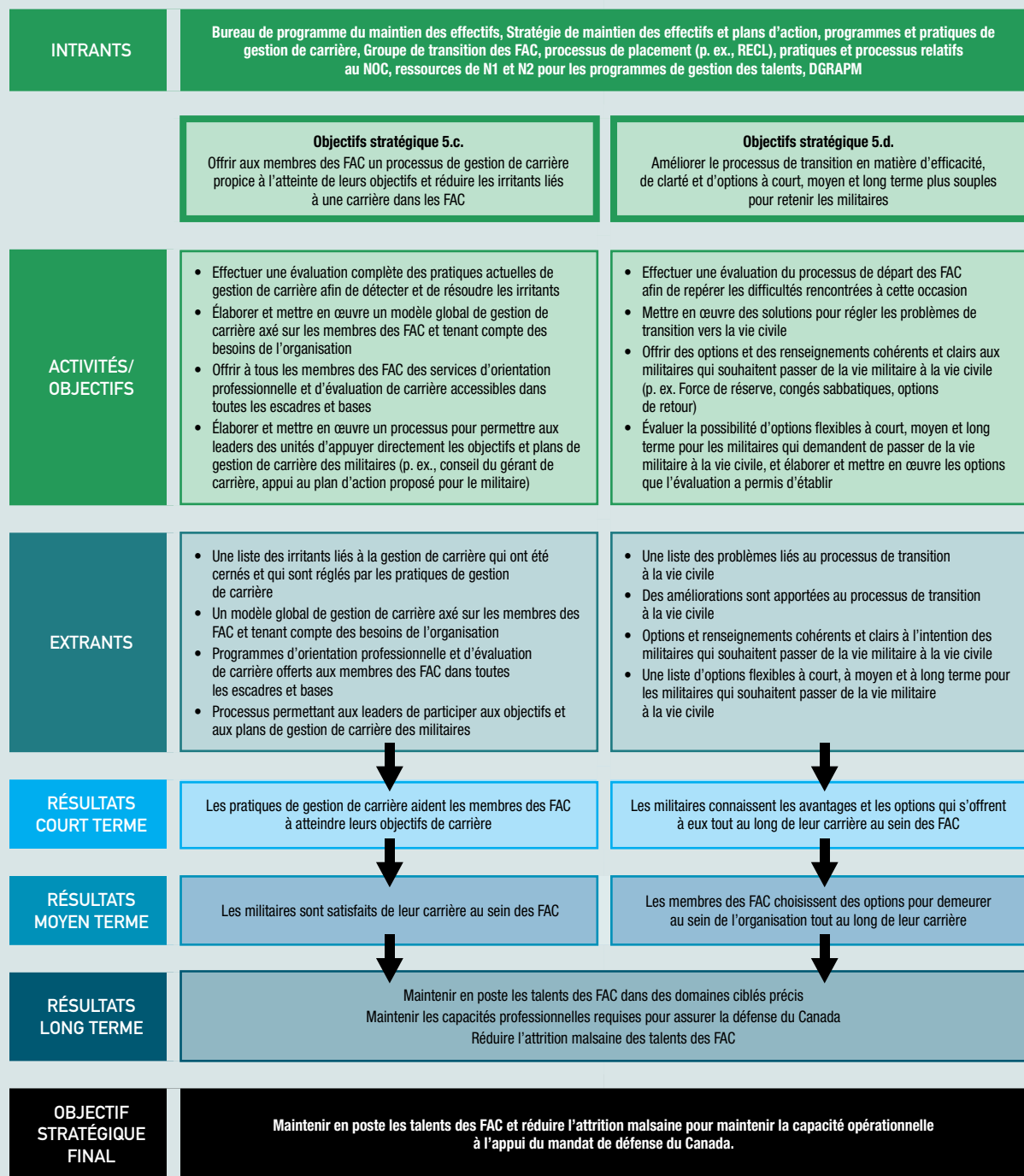


# LE 5 : Soutien professionnel des membres des FAC



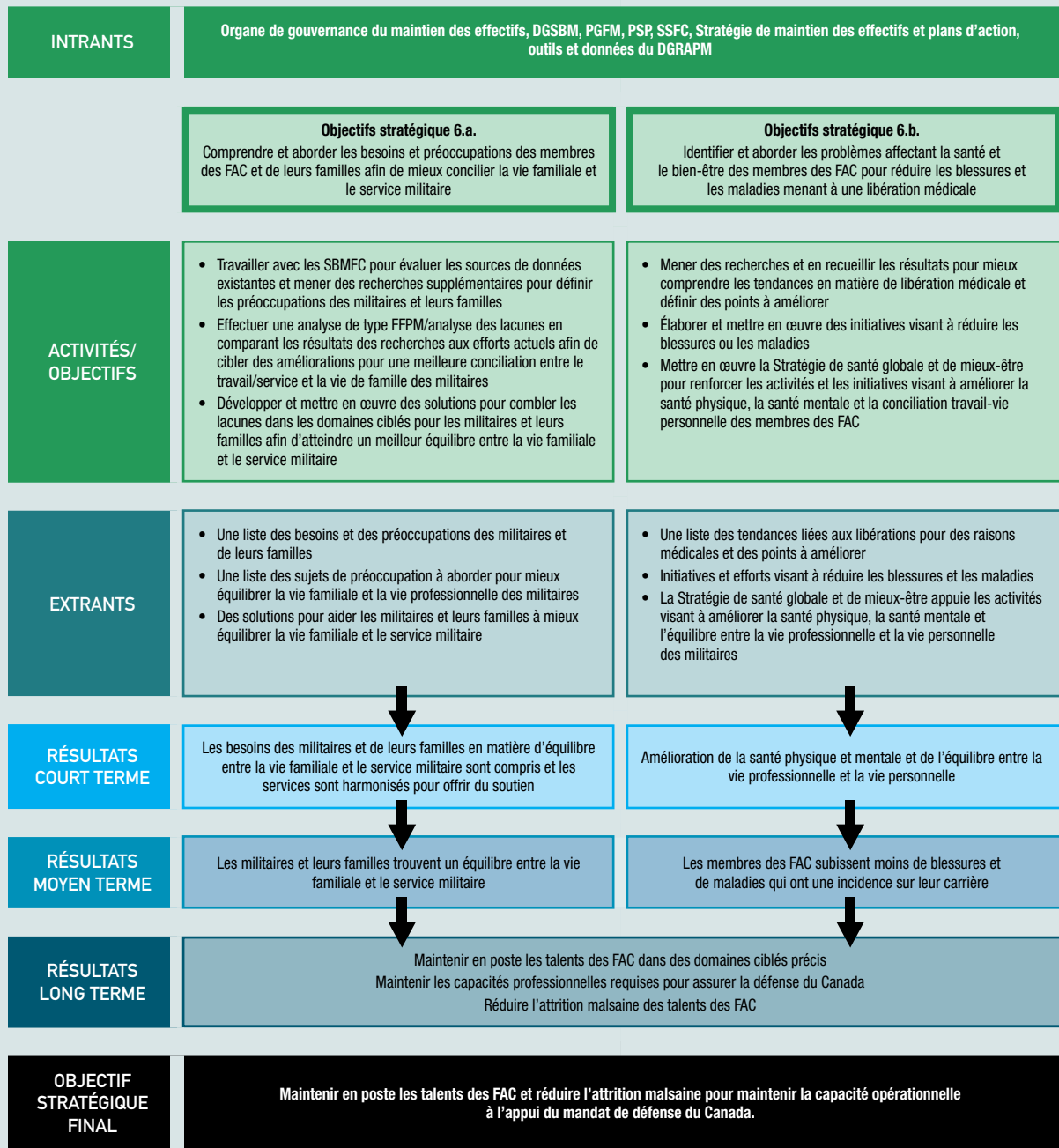
FAC = Forces armées canadiennes

# LE 5(2) : Soutien professionnel des membres des FAC



FAC = Forces armées canadiennes

# LE 6 : Soutien de la santé et du bien-être des membres des FAC et de leurs familles



FAC = Forces armées canadiennes

# ANNEXE C :

## MESURES À PRENDRE PAR

### OBJECTIF STRATÉGIQUE

Toutes les mesures à prendre liées à l'élaboration et à la communication des mesures de maintien des effectifs sont assujetties aux exigences de l'ACS+ afin de s'assurer que les préoccupations de tous les membres des FAC soient entendues et prises en compte. Ce faisant, nous nous assurons que l'ensemble des militaires sont représentés dans nos efforts.

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
1 – Renforcement de la gouvernance	<b>OS 1.a.</b> Collaborer avec les leaders pour définir les responsabilités et mettre sur pied la structure de gouvernance en matière de maintien des effectifs	Désigner le CGPFC comme mécanisme de collaboration pour l'établissement des priorités, la coordination et la surveillance des activités liées au maintien des effectifs; les tâches comprendront la détermination des domaines de collaboration (p. ex. avec les SBMFC ou les groupes consultatifs de la Défense) et la vérification de la prise en compte de l'analyse intersectionnelle	DGPM/CPM
1 – Renforcement de la gouvernance	<b>OS 1.a.</b> Collaborer avec les leaders pour définir les responsabilités et mettre sur pied la structure de gouvernance en matière de maintien des effectifs	Désigner un directeur responsable qui rendra compte des programmes de maintien des effectifs au Comité sur la génération du personnel militaire	DGPM/CPM
1 – Renforcement de la gouvernance	<b>OS 1.a.</b> Collaborer avec les leaders pour définir les responsabilités et mettre sur pied la structure de gouvernance en matière de maintien des effectifs	Définir et assigner les responsabilités au niveau national (p. ex. un BPME) pour travailler sur le maintien des effectifs et assurer la mise en œuvre des efforts en la matière	CGPFC avec l'appui des BPR

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
1 – Renforcement de la gouvernance	<b>OS 1.a.</b> Collaborer avec les leaders pour définir les responsabilités et mettre sur pied la structure de gouvernance en matière de maintien des effectifs	Consigner les décisions prises par le CGPFC et le BPME ainsi que les mesures à prendre	CGPFC
1 – Renforcement de la gouvernance	<b>OS 1.b.</b> Mettre en place un cadre de suivi du maintien des effectifs pour favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes par les leaders et responsables de programmes ainsi que les améliorations continues	Élaborer un cadre de mesure du rendement (CMR) sur le maintien des effectifs comportant des indicateurs de rendement clés et un plan de mise en œuvre du CMR	BPME
1 – Renforcement de la gouvernance	<b>OS 1.b.</b> Mettre en place un cadre de suivi du maintien des effectifs pour favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes par les leaders et responsables de programmes ainsi que les améliorations continues	Élaborer un mécanisme de rapport pour permettre la diffusion des données relatives au maintien des effectifs et des résultats de la mesure du rendement afin de soutenir la prise de décision fondée sur des données probantes et la détermination d'objectifs pour les efforts de maintien des effectifs	BPME
1 – Renforcement de la gouvernance	<b>OS 1.b.</b> Mettre en place un cadre de suivi du maintien des effectifs pour favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes par les leaders et responsables de programmes ainsi que les améliorations continues	Élaborer et mettre en œuvre un cadre d'amélioration continue pour favoriser le maintien des effectifs, fondé sur un examen des solutions et sur le CMR de la Stratégie de maintien des effectifs	BPME

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
2 – Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs	<b>OS 2.a.</b> Donner aux leaders les moyens de mettre en place des activités visant à soutenir une culture de maintien des effectifs	Recueillir des données, effectuer des analyses approfondies et diffuser les résultats et les données sur le maintien des effectifs et l'attrition au sein des FAC afin de soutenir les leaders	BPME
2 – Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs	<b>OS 2.a.</b> Donner aux leaders les moyens de mettre en place des activités visant à soutenir une culture de maintien des effectifs	Mettre en application les résultats issus de la recherche effectuée en vertu de la Stratégie, développer une boîte à outils sur le maintien des effectifs à l'intention des leaders, avec des données et des renseignements sur le maintien des effectifs et l'attrition au sein des FAC ainsi que des conseils sur la mise en œuvre de mesures efficaces pour contrer l'attrition	BPME
2 – Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs	<b>OS 2.a.</b> Donner aux leaders les moyens de mettre en place des activités visant à soutenir une culture de maintien des effectifs	Élaborer, à l'aide de la recherche effectuée en vertu de la Stratégie, des documents et des ressources pour former les leaders sur le maintien des effectifs en abordant différents niveaux du problème ainsi que des orientations sur les solutions potentielles et leur rôle pour contrer l'attrition	BPME avec l'appui des BPR concernés (p. ex. l'ACD, les directeurs du personnel de l'Armée de terre, de la Marine royale canadienne, de l'Aviation royale canadienne, du COMFOSCAN, le Chef de la Réserve, le Chef des Cadets)

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
2 – Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs	<b>OS 2.a.</b> Donner aux leaders les moyens de mettre en place des activités visant à soutenir une culture de maintien des effectifs	Mettre en œuvre une formation sur le maintien des effectifs à l'intention des leaders, qui pourra être intégrée aux programmes de formation existants pour les leaders ou faire l'objet d'un nouveau programme de formation	BPME avec l'appui des BPR concernés (p. ex. l'ACD, les directeurs du personnel de l'Armée de terre, de la Marine royale canadienne, de l'Aviation royale canadienne, du COMFOCAN, le Chef de la Réserve, le Chef des Cadets)
2 – Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs	<b>OS 2.a.</b> Donner aux leaders les moyens de mettre en place des activités visant à soutenir une culture de maintien des effectifs	Incorporer des éléments de la formation sur le maintien des effectifs dans les séances d'information pour les leaders	BPME avec l'appui des BPR concernés (p. ex. l'ACD, les directeurs du personnel de l'Armée de terre, de la Marine royale canadienne, de l'Aviation royale canadienne, du COMFOCAN, le Chef de la Réserve, le Chef des Cadets)
2 – Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs	<b>OS 2.a.</b> Donner aux leaders les moyens de mettre en place des activités visant à soutenir une culture de maintien des effectifs	Élaborer une méthode permettant aux leaders ayant la responsabilité directe d'un militaire de déterminer et prendre des mesures pour le maintien des effectifs le plus tôt possible, afin de satisfaire aux besoins opérationnels ainsi qu'aux aspirations des militaires quant à leur qualité de vie et leurs familles	BPME (commandants, experts en la matière de niveau équivalent)

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
<p><b>3</b> – Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs</p>	<p><b>OS 3.a.</b> Concevoir et mettre en œuvre un plan de maintien des effectifs ciblé pour atténuer l'attrition dans les secteurs spécifiques définis</p>	<p>Cerner les lacunes dans les données sur le maintien des effectifs et répondre aux besoins en matière de données (p. ex. entrevues et sondages de départ) pour permettre l'analyse intersectionnelle et la ventilation des données. La réponse aux besoins en matière de données peut inclure des actions consistant notamment à s'assurer que la conception du Sondage sur le maintien des effectifs permette de ventiler les données pour examiner régulièrement les facteurs de mécontentement selon différents facteurs (profession, démographie, niveau de capacité); à renforcer la capacité de recueillir des réponses aux Sondages de départ auprès de chaque militaire qui quitte les FAC; à recueillir, à rassembler, à analyser, à explorer des données provenant de sources complémentaires (p. ex. le CIIS et les SBMFC); que les commandants soient responsables de s'assurer que les Sondages de départ ou les entrevues sont disponibles pour chaque membre dans le processus de libération.</p>	<p>DGRAPM / BPME</p>



Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
3 – Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	<b>OS 3.a.</b> Concevoir et mettre en œuvre un plan de maintien des effectifs ciblé pour atténuer l'attrition dans les secteurs spécifiques définis	Mener une analyse intersectionnelle pour détecter les secteurs (démographiques, professionnels, de niveau de compétences) où il existe des difficultés particulières de maintien des effectifs et en déterminer les causes	DGRAPM / BPME
3 – Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	<b>OS 3.a.</b> Concevoir et mettre en œuvre un plan de maintien des effectifs ciblé pour atténuer l'attrition dans les secteurs spécifiques définis	Mener une étude longitudinale sur l'attrition en début de carrière des recrues et élaborer un plan visant l'atténuation de l'attrition pour cette population	DGRAPM
3 – Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	<b>OS 3.a.</b> Concevoir et mettre en œuvre un plan de maintien des effectifs ciblé pour atténuer l'attrition dans les secteurs spécifiques définis	Concevoir un plan national de maintien des effectifs ciblé	BPME
3 – Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	<b>OS 3.a.</b> Concevoir et mettre en œuvre un plan de maintien des effectifs ciblé pour atténuer l'attrition dans les secteurs spécifiques définis	Élaborer et mettre en œuvre un ensemble de programmes ciblés de maintien des effectifs répondant aux exigences de l'ACS+ afin de combler les lacunes détectées pour ce qui est des groupes démographiques, des groupes professionnels et des niveaux de capacités	DGRAPM

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
3 – Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	<b>OS 3.a.</b> Concevoir et mettre en œuvre un plan de maintien des effectifs ciblé pour atténuer l'attrition dans les secteurs spécifiques définis	Doter les systèmes de gestion et de génération de la force, comme l'EAGPM, de capacités analytiques pour examiner le maintien des effectifs du point de vue de la démographie, des groupes professionnels et des capacités	DBPP
3 – Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	<b>OS 3.b.</b> Effectuer un examen approfondi des politiques et des programmes relatifs au personnel afin de mieux soutenir les militaires	Effectuer un examen approfondi des politiques et des programmes et préciser les points à améliorer pour soutenir le maintien des effectifs	DGPM - DIPPM
3 – Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	<b>OS 3.b.</b> Effectuer un examen approfondi des politiques et des programmes relatifs au personnel afin de mieux soutenir les militaires	Élaborer une DOAD sur le maintien des effectifs afin de donner les directives et les pouvoirs nécessaires à la modification des politiques existantes des FAC en matière de maintien des effectifs, selon les besoins	DGPM - DIPPM
3 – Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	<b>OS 3.b.</b> Effectuer un examen approfondi des politiques et des programmes relatifs au personnel afin de mieux soutenir les militaires	Mettre en œuvre les changements aux politiques et aux programmes afin de remédier aux problèmes détectés dans certains domaines en matière de maintien des effectifs	DGPM
3 – Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	<b>OS 3.c.</b> Les intervenants collaborent afin d'intégrer et d'harmoniser les efforts pour remédier aux problèmes de maintien des effectifs	Identifier et mettre en place une équipe spéciale ou un comité pour permettre la collaboration entre les intervenants à l'appui d'une approche globale en matière de maintien des effectifs	CGPFC avec l'appui des BPR concernés

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
3 – Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	<b>OS 3.c.</b> Les intervenants collaborent afin d'intégrer et d'harmoniser les efforts pour remédier aux problèmes de maintien des effectifs	Élaborer une approche standardisée pour la gestion des questions liées au maintien des effectifs	Comité / équipe spéciale sur le maintien des effectifs
4 – Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs	<b>OS 4.a.</b> Accroître la connaissance des activités et initiatives liées au maintien des effectifs grâce à l'amélioration des communications	Mettre au point des produits de communication clairs et cohérents qui : a) font la promotion de la proposition de valeur des FAC; b) intègrent la raison d'être et les motifs pour lesquels les gens servent leur pays (but et engagement)	SMA(AP)
4 – Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs	<b>OS 4.a.</b> Accroître la connaissance des activités et initiatives liées au maintien des effectifs grâce à l'amélioration des communications	Effectuer une analyse de l'écart entre les efforts de communication actuels sur le maintien des effectifs et l'orientation stratégique donnée à cet égard	SMA(AP)
4 – Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs	<b>OS 4.a.</b> Accroître la connaissance des activités et initiatives liées au maintien des effectifs grâce à l'amélioration des communications	Mettre à jour les communications existantes et élaborer de nouveaux outils pour combler les lacunes en matière de communication	SMA(AP)
4 – Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs	<b>OS 4.b.</b> Renforcer la crédibilité de l'organisation grâce à la transparence et aux communications sur les priorités	Fournir aux membres des FAC des résultats précis et en temps opportun issus des recherches menées auprès des militaires (p. ex. sondages)	SMA(AP)

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
4 – Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs	<b>OS 4.b.</b> Renforcer la crédibilité de l'organisation grâce à la transparence et aux communications sur les priorités	Créer et mettre en œuvre un plan de communication pour informer les membres des FAC de façon régulière, directe et ouverte les difficultés rencontrées et les priorités de l'organisation pour mieux les soutenir; informer régulièrement les leaders de tous les niveaux des priorités en matière de maintien des effectifs	SMA(AP)
4 – Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs	<b>OS 4.b.</b> Renforcer la crédibilité de l'organisation grâce à la transparence et aux communications sur les priorités	Communiquer de façon régulière des mises à jour aux militaires sur les efforts d'amélioration des FAC pour accroître le maintien des effectifs	SMA(AP)
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.a.</b> Améliorer les efforts de gestion des talents pour sélectionner les candidats et les placer dans des groupes professionnels qui correspondent à leurs intérêts, compétences, habiletés et aptitudes	Mener à bonne fin un processus de recherche et d'évaluation sur les processus actuels de placement afin de cerner les obstacles	DGCM
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.a.</b> Améliorer les efforts de gestion des talents pour sélectionner les candidats et les placer dans des groupes professionnels qui correspondent à leurs intérêts, compétences, habiletés et aptitudes	Élaborer et mettre en œuvre des programmes de gestion des talents pour résoudre les problèmes de sélection et de placement des candidats au sein de chaque organisation de N1	DGCM

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.a.</b> Améliorer les efforts de gestion des talents pour sélectionner les candidats et les placer dans des groupes professionnels qui correspondent à leurs intérêts, compétences, habiletés et aptitudes	Évaluer les programmes de mutation entre éléments (MÉ) et de reclassement (RECL) et apporter les changements nécessaires pour répondre aux exigences de maintien des effectifs des N1	DGCM
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.b.</b> Améliorer les pratiques visant l'atteinte du niveau opérationnel de compétence (NOC) pour réaliser des gains d'efficacité quant au processus global	Mener une évaluation complète du processus permettant d'atteindre le NOC et cerner des points à améliorer	DGCM
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.b.</b> Améliorer les pratiques visant l'atteinte du niveau opérationnel de compétence (NOC) pour réaliser des gains d'efficacité quant au processus global	Développer et mettre en œuvre des solutions pour améliorer le processus permettant d'atteindre le NOC	DGCM
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.b.</b> Améliorer les pratiques visant l'atteinte du niveau opérationnel de compétence (NOC) pour réaliser des gains d'efficacité quant au processus global	Élaborer un protocole sur les étapes du processus permettant d'atteindre le NOC dans l'objectif de communiquer aux postulants des échéances et des attentes claires relatives à leur carrière	DGCM
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.c.</b> Offrir aux membres des FAC un processus de gestion de carrière propice à l'atteinte de leurs objectifs et réduire les irritants liés à une carrière dans les FAC	Effectuer une évaluation complète des pratiques actuelles de gestion de carrière afin de détecter et de résoudre les irritants	DGCM

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.c.</b> Offrir aux membres des FAC un processus de gestion de carrière propice à l'atteinte de leurs objectifs et réduire les irritants liés à une carrière dans les FAC	Élaborer et mettre en œuvre un modèle global de gestion de carrière axé sur les membres des FAC et tenant compte des besoins de l'organisation	DGCM
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.c.</b> Offrir aux membres des FAC un processus de gestion de carrière propice à l'atteinte de leurs objectifs et réduire les irritants liés à une carrière dans les FAC	Offrir à tous les membres des FAC des services d'orientation professionnelle et d'évaluation de carrière accessibles dans toutes les escadres et bases	DGCM
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.c.</b> Offrir aux membres des FAC un processus de gestion de carrière propice à l'atteinte de leurs objectifs et réduire les irritants liés à une carrière dans les FAC	Élaborer et mettre en œuvre un processus pour permettre aux leaders des unités d'appuyer directement les objectifs et plans de gestion de carrière des militaires (p. ex. conseil du gérant de carrière, appui au plan d'action proposé pour le militaire)	DGCM
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.d.</b> Améliorer le processus de transition en matière d'efficacité, de clarté et d'options à court, moyen et long terme plus souples pour retenir les militaires	Effectuer une évaluation du processus de départ des FAC afin de repérer les difficultés rencontrées à cette occasion	Groupe de transition
5 – Soutien professionnel des membres des FAC	<b>OS 5.d.</b> Améliorer le processus de transition en matière d'efficacité, de clarté et d'options à court, moyen et long terme plus souples pour retenir les militaires	Mettre en place des solutions pour résoudre les problèmes liés au départ des FAC	Groupe de transition

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
5 – Soutien professionnel des militaires des FAC	<b>OS 5.d.</b> Améliorer le processus de transition en matière d'efficacité, de clarté et d'options à court, moyen et long terme plus souples pour retenir les militaires	Offrir des options et des renseignements cohérents et clairs à l'intention des militaires qui souhaitent passer de la vie militaire à la vie civile (p. ex. Force de réserve, congés sabbatiques, options de retour)	Groupe de transition
5 – Soutien professionnel des militaires des FAC	<b>OS 5.d.</b> Améliorer le processus de transition en matière d'efficacité, de clarté et d'options à court, moyen et long terme plus souples pour retenir les militaires	Évaluer la possibilité d'options flexibles à court, moyen et long terme pour les militaires qui demandent de passer de la vie militaire à la vie civile, et élaborer et mettre en œuvre les options que l'évaluation a permis d'établir	Groupe de transition
6 – Soutien de la santé et du bien-être des membres des FAC et de leurs familles	<b>OS 6.a.</b> Comprendre et aborder les besoins et préoccupations des membres des FAC et de leurs familles afin de parvenir à une meilleure conciliation entre la vie familiale et le service militaire	Travailler avec les SBMFC pour évaluer les sources de données existantes et mener des recherches supplémentaires pour définir les besoins et les préoccupations des militaires et de leurs familles	SBMFC / BPME
6 – Soutien de la santé et du bien-être des membres des FAC et de leurs familles	<b>OS 6.a.</b> Comprendre et aborder les besoins et préoccupations des membres des FAC et de leurs familles afin de parvenir à une meilleure conciliation entre la vie familiale et le service militaire	Effectuer une analyse de type FFPM/analyse des écarts en comparant les résultats des recherches aux efforts actuels afin de cibler des améliorations pour une meilleure conciliation entre le travail/service et la vie de famille des militaires	SBMFC

Ligne d'effort	Objectif stratégique	Mesure à prendre	BPR
6 – Soutien de la santé et du bien-être des membres des FAC et de leurs familles	<b>OS 6.a.</b> Comprendre et aborder les besoins et préoccupations des membres des FAC et de leurs familles afin de parvenir à une meilleure conciliation entre la vie familiale et le service militaire	Développer et mettre en œuvre des solutions pour combler les lacunes dans les domaines ciblés pour les militaires et leurs familles afin d'atteindre un meilleur équilibre entre la vie familiale et le service militaire	SBMFC
6 – Soutien de la santé et du bien-être des membres des FAC et de leurs familles	<b>OS 6.b</b> Identifier et aborder les problèmes affectant la santé et le bien-être des membres des FAC afin de réduire les blessures et les maladies menant à une libération pour des raisons médicales	Mener des recherches et en recueillir les résultats pour mieux comprendre les tendances liées aux libérations pour des raisons médicales et définir des points à améliorer	Svc S FC
6 – Soutien de la santé et du bien-être des membres des FAC et de leurs familles	<b>OS 6.b</b> Identifier et aborder les problèmes affectant la santé et le bien-être des membres des FAC afin de réduire les blessures et les maladies menant à une libération pour des raisons médicales	Élaborer et mettre en œuvre des initiatives visant à réduire les blessures ou les maladies	Svc S FC
6 – Soutien de la santé et du bien-être des membres des FAC et de leurs familles	<b>OS 6.b</b> Identifier et aborder les problèmes affectant la santé et le bien-être des membres des FAC afin de réduire les blessures et les maladies menant à une libération pour des raisons médicales	Mettre en œuvre la Stratégie de santé globale et de mieux-être pour renforcer les activités et les initiatives visant à améliorer la santé physique, la santé mentale et la conciliation travail-vie personnelle des membres des FAC	Sous-comité sur la SGME/ Bureau de contrôle de la SGME



# ANNEXE D :

## CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

Résultat stratégique	Échéance	Harmonisation avec la LE	Indicateur
Les efforts de maintien des effectifs sont priorités, reçoivent du soutien et progressent en tant que priorité élevée au sein des FAC	Court terme	<b>LE 1 :</b> Renforcement de la gouvernance	% des N1 et N2 qui identifient les efforts de maintien des effectifs comme une priorité dans leurs plans d'affaires annuels (ou documents équivalents)
			% des N1 et N2 qui font état de progrès dans les efforts de maintien des effectifs
Les décisions et les plans d'amélioration de la Stratégie de maintien des effectifs sont fondés sur des données probantes	Court terme	<b>LE 1 :</b> Renforcement de la gouvernance	% des décisions et des améliorations relatives à la Stratégie de maintien des effectifs qui sont fondées sur des données probantes
La collaboration des intervenants a des retombées positives sur l'intégration et l'harmonisation des efforts de maintien des effectifs	Court terme	<b>LE 3 :</b> Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	# d'efforts de maintien des effectifs ayant été intégrés et harmonisés grâce à la collaboration des intervenants
Les efforts de maintien des effectifs sont ciblés selon les groupes démographiques, les groupes professionnels et les capacités	Court terme	<b>LE 3 :</b> Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	% d'initiatives de maintien des effectifs abordant l'ensemble des groupes démographiques, des groupes professionnels et des niveaux de capacité définis grâce aux données probantes
			# d'initiatives de maintien des effectifs ayant appliqué à leurs efforts une perspective ACS+ (programmes, initiatives, processus)
Une analyse ciblée du maintien des effectifs est intégrée dans les activités de planification des forces	Court terme	<b>LE 3 :</b> Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	# d'activités de planification des FAC qui intègrent une analyse ciblée du maintien des effectifs dans la planification.

Résultat stratégique	Échéance	Harmonisation avec la LE	Indicateur
Les leaders sont habilités à envisager et mettre en œuvre des efforts de maintien des effectifs	Court terme	<b>LE 2 :</b> Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs	% de leaders ayant suivi une formation sur le maintien des effectifs et leur rôle pour contrer l'attrition
			% de leaders des FAC qui ont terminé une formation sur le maintien des effectifs et qui comprennent leur rôle dans les efforts déployés pour lutter contre l'attrition au sein des FAC
Les militaires sont conscients des avantages et des options offerts par les FAC tout au long de leur carrière	Court terme	<b>LE 4 :</b> Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs	% des militaires qui quittent les FAC et qui connaissent toutes les options pour être maintenus en poste
			% des membres des FAC (actuels) qui sont au courant des avantages et des options de carrière des FAC
Les militaires sont conscients des efforts d'amélioration des FAC et de la priorité accordée par l'organisation à leur soutien	Court terme	<b>LE 4 :</b> Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs	% des membres des FAC qui sont conscients des efforts d'amélioration des FAC pour mieux les appuyer
Les besoins des militaires et de leurs familles en matière de conciliation vie familiale-service militaire sont pris en compte et les services sont harmonisés pour offrir du soutien	Court terme	<b>LE 6 :</b> Soutenir la santé et le bien-être des membres des FAC et de leurs familles	% des membres des FAC qui estiment que l'organisation comprend leurs besoins en matière de conciliation service militaire-vie familiale
			IRM 3.4.2 % des membres des FAC qui sont satisfaits du soutien global que leur famille reçoit des Forces armées canadiennes
La santé physique et mentale ainsi que la conciliation travail-vie personnelle des militaires sont améliorées	Court terme	<b>LE 6 :</b> Soutenir la santé et le bien-être des membres des FAC et de leurs familles	IRM 3.2.1 % des militaires aptes sur le plan médical à exercer leur profession
			% des membres des FAC qui estiment maintenir un bon équilibre entre leur travail et leur vie personnelle

Résultat stratégique	Échéance	Harmonisation avec la LE	Indicateur
Les politiques et les programmes relatifs au personnel intègrent des données probantes à l'appui du maintien des effectifs des FAC	Court terme	<b>LE 3</b> : Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	% des politiques et programmes relatifs au personnel qui intègrent des données probantes sur le maintien des effectifs à l'appui du maintien des effectifs des membres des FAC
Le processus de cheminement vers le niveau opérationnel de compétence (NOC) est clair et rapide	Court terme	<b>LE 5</b> : Soutien professionnel des membres des FAC	Délai moyen du recrutement, entre la demande et l'obtention du statut de membre des FAC
			% de candidats qui savent à quoi s'attendre tout au long du processus de cheminement vers le NOC
Les processus de gestion des talents des FAC soutiennent les militaires en procédant à leur sélection et à leur placement au cours de leur carrière	Court terme	<b>LE 5</b> : Soutien professionnel des membres des FAC	Sur le nombre de militaires ayant pris part au processus de gestion des talents des FAC, le % de ceux qui estiment que le processus de sélection et de placement leur a apporté un soutien adéquat
Les pratiques de gestion de carrière soutiennent les membres des FAC dans l'atteinte de leurs objectifs de carrière	Court terme	<b>LE 5</b> : Soutien professionnel des membres des FAC	% de militaires qui estiment que les pratiques de gestion de carrière des FAC les aident à atteindre leurs objectifs de carrière
Les efforts de maintien des effectifs répondent aux besoins et priorités changeants en ce qui concerne le maintien des effectifs au sein des FAC	Moyen terme	<b>LE 1</b> : Renforcement de la gouvernance	Temps moyen pour que les FAC répondent à une priorité émergente ou à un besoin émergent en matière de maintien des effectifs (délai entre le moment où le besoin ou la priorité sont décelés et le moment où les FAC mettent en place une action visant le maintien des effectifs)

Résultat stratégique	Échéance	Harmonisation avec la LE	Indicateur
Les militaires sont satisfaits de leur carrière au sein des FAC	Moyen terme	<b>LE 3</b> : Intégration et harmonisation des efforts à l'appui d'une approche globale pour le maintien des effectifs	% de militaires satisfaits ou insatisfaits de leur carrière au sein des FAC
		<b>LE 5</b> : Soutien professionnel des membres des FAC	10 principales causes de satisfaction ou d'insatisfaction des militaires par rapport à leur carrière au sein des FAC
Les comportements des leaders témoignent d'un climat favorable au maintien des effectifs	Moyen terme	<b>LE 2</b> : Engagement des leaders dans la promotion d'une culture qui encourage le maintien des effectifs	% des membres des FAC qui estiment que les leaders déploient des efforts pour retenir les membres
Les membres des FAC ont recours aux options offertes pour être maintenus en service tout au long de leur carrière	Moyen terme	<b>LE 4</b> : Communication des priorités et promotion des activités à l'appui du maintien des effectifs	% des militaires qui déclarent avoir « envisagé » de quitter les FAC et qui ont utilisé l'une des options à leur disposition pour être maintenus en poste
		<b>LE 5</b> : Soutien professionnel des membres des FAC	% des membres des FAC qui ont entamé le processus de transition vers la vie civile et qui ont utilisé l'une des options à leur disposition pour être maintenus en poste
Les talents des FAC sont maintenus au sein de l'organisation grâce au processus de cheminement vers le niveau opérationnel de compétence (NOC)	Moyen terme	<b>LE 5</b> : Soutien professionnel des membres des FAC	% de postulants qui deviennent membres des FAC

Résultat stratégique	Échéance	Harmonisation avec la LE	Indicateur
Les membres des FAC sont affectés à des emplois qui correspondent à leurs intérêts, à leurs compétences, à leurs habiletés et à leurs aptitudes professionnelles	Moyen terme	<b>LE 5 : Soutien professionnel des membres des FAC</b>	% des membres des FAC qui déclarent que l'emploi qu'ils occupent leur convient et correspond à leurs intérêts
			% des membres des FAC qui indiquent qu'ils ont les compétences, les habiletés et les aptitudes requises pour faire leur travail
Les militaires et leurs familles trouvent un équilibre entre leur vie familiale et le service militaire	Moyen terme	<b>LE 6 : Soutenir la santé et le bien-être des membres des FAC et de leurs familles</b>	IRM 3.4.1 % des familles des FAC qui se disent en mesure de relever les défis de la vie militaire
Les membres des FAC souffrent moins de blessures et de maladies ayant des répercussions sur leur carrière	Moyen terme	<b>LE 6 : Soutenir la santé et le bien-être des membres des FAC et de leurs familles</b>	# de membres des FAC faisant l'objet d'une catégorie médicale
Les talents des FAC sont maintenus en poste dans les domaines ciblés précis	Long terme	<b>TOUS</b>	Taux de maintien des effectifs pour chaque domaine ciblé
Maintenir les capacités professionnelles requises pour assurer la défense du Canada	Long terme	<b>TOUS</b>	IRM 3.1.3 % des groupes professionnels souffrant d'un manque d'effectifs critique
			IRM 3.1.1 % des postes de la Force régulière qui sont dotés
			IRM 3.1.2 % des postes de la Force de réserve qui sont dotés
Réduire l'attrition malsaine des talents des FAC.	Long terme	<b>TOUS</b>	% d'attrition malsaine parmi les membres des FAC

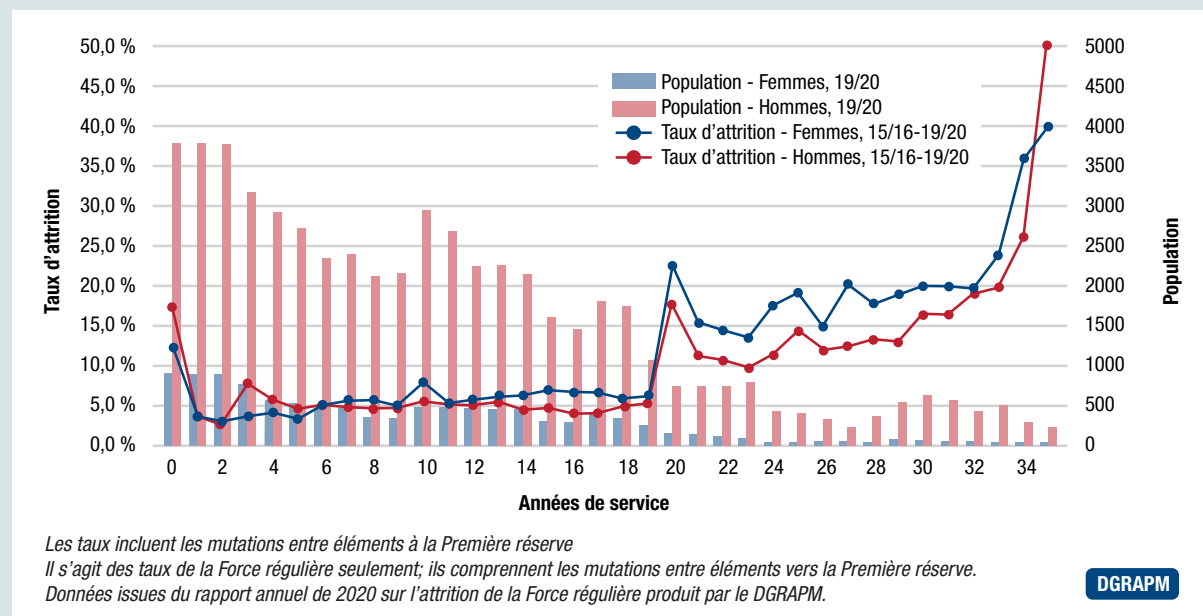
# ANNEXE E : DÉTAILS DES DONNÉES

L'attrition, qui peut se produire à n'importe quel stade de la carrière d'un militaire, affecte la productivité et la mémoire institutionnelle, la flexibilité dans la gestion de la carrière, les affectations et les déploiements, ainsi que la charge de travail du reste du personnel, ce qui a des répercussions sur le moral des troupes. Les effets de l'attrition touchent également les plans d'expansion des FAC. Lorsque des recrues quittent prématurément l'organisation, il devient plus difficile de faire croître les FAC. La mise sur pied de forces de tous les grades des FAC est tributaire des efforts planifiés de recrutement et de promotion pour assurer la stabilité à long terme nécessaire pour renforcer l'effectif des FAC. Les données montrent que les militaires quittent les FAC à deux moments clés, soit au cours de la première année de service ou après une période de 20 à 25 ans au sein des FAC. En fait, au cours des 90 premiers jours de service, 1 recrue sur 7 quitte les FAC, dont 85 % volontairement. Il n'est pas surprenant que le point clé suivant, 20 à 25 années de service, marque la fin d'un engagement de durée intermédiaire (ED Int 20 ou ED Int 25) à partir duquel un militaire a droit à une pension non réduite. Dans ce contexte, et compte tenu des efforts de réduction des effectifs dans les années 1990 et de la vague de recrutement qui a suivi au milieu des années 2000, nous nous retrouverons avec

une grande proportion de militaires relativement inexpérimentés pour remplacer les militaires plus âgés qui partiront dans les prochaines années.

Si l'on utilise les années de service comme point de départ pour étudier l'attrition, une analyse plus approfondie révèle une différence entre les hommes et les femmes pour ce qui est du moment de leur départ. Selon des données récentes, les taux d'attrition sont généralement similaires entre les hommes et les femmes qui comptent entre 0 et 19 ans de service, les femmes ayant un taux d'attrition légèrement inférieur. Toutefois, à partir de 20 ans, ils sont sensiblement plus élevés pour les femmes. Il s'agit là d'un aspect qui nécessite une analyse plus approfondie des raisons pour lesquelles les femmes demandent une libération, ainsi qu'un plan d'action approprié pour un maintien des effectifs ciblé. À l'autre extrémité de l'éventail des années de service, il y a les recrues. Bien qu'il soit normal que l'attrition soit plus élevée chez les recrues, les FAC doivent examiner de plus près cette question pour définir au besoin des pistes d'amélioration en vue de réduire l'attrition en début de carrière, afin de s'assurer qu'il y a suffisamment de recrues aux bons stades pour remplacer les militaires qui prennent leur retraite. Les motifs courants

Figure 1 : Taux d'attrition – Nombre d'années de service<sup>29</sup>



<sup>29</sup> Rapport annuel de mise à jour sur l'attrition de la Force régulière, DGRAPM, mai 2020.

d'attrition sont les suivants : raisons familiales, blessures, sentiment de ne pas être fait pour les FAC, mauvais choix de groupe professionnel, retour aux études/occasions. La recherche a également révélé des aspects pour lesquels de meilleures communications sont requises, par exemple en ce qui concerne les temps d'attente avant de débiter la formation, les répercussions sur la vie familiale, les possibilités d'emploi et les tâches associées, etc. Une analyse plus détaillée est actuellement menée dans le cadre du Projet Horizon, une initiative menée par le Chef du personnel militaire (CPM) visant à déterminer les facteurs prédictifs du maintien des effectifs fonctionnel et de l'attrition en début de carrière.

Il s'agit des taux de la Force régulière seulement; ils comprennent les mutations entre éléments vers la Première réserve. Données issues du rapport annuel de 2020 sur l'attrition de la Force régulière produit par le DGRAPM.

D'autres données mettent en évidence des aspects qui doivent faire l'objet de recherches plus approfondies en vue d'efforts

ciblés de maintien des effectifs. Les FAC visent une représentation de 25,1 %, 3,5 % et 11 % de femmes, d'Autochtones et de membres de minorités visibles d'ici 2026, respectivement. Dans l'ensemble, la représentation de ces groupes désignés demeure inférieure à la cible établie, les chiffres actuels étant de 16,3 %, 2,8 % et 9,6 % pour les femmes, les Autochtones et les minorités visibles dans la Force régulière et la Première réserve. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un groupe désigné, la représentation des personnes handicapées au sein des FAC (Force régulière et Première réserve réunies) est de 1,1 %<sup>30</sup>. Il n'y a pas de taux d'attrition documenté pour les membres de la communauté LGBTQ2+.

Si le recrutement est l'un des volets de l'objectif visant à accroître la représentation des groupes désignés, il faut également tenir compte des possibilités de maintien des effectifs. Historiquement, les données indiquent qu'environ la moitié des membres des groupes désignés recrutés ont été libérés dans la même période (voir les figures 2 et 3). S'il est vrai que le maintien des effectifs augmente parallèlement au recrutement – tous ceux qui sont

Figure 2 : Officiers – Recrutement par rapport aux libérations par groupe désigné<sup>31</sup>

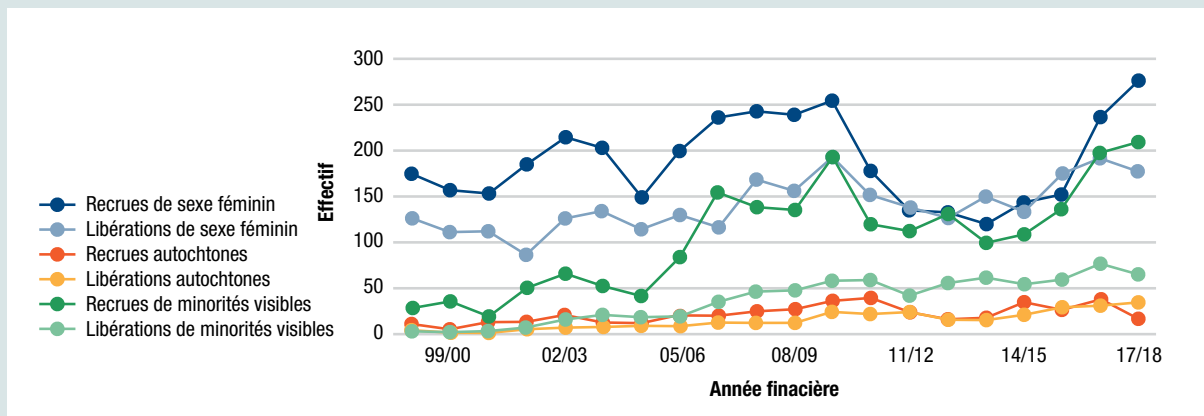
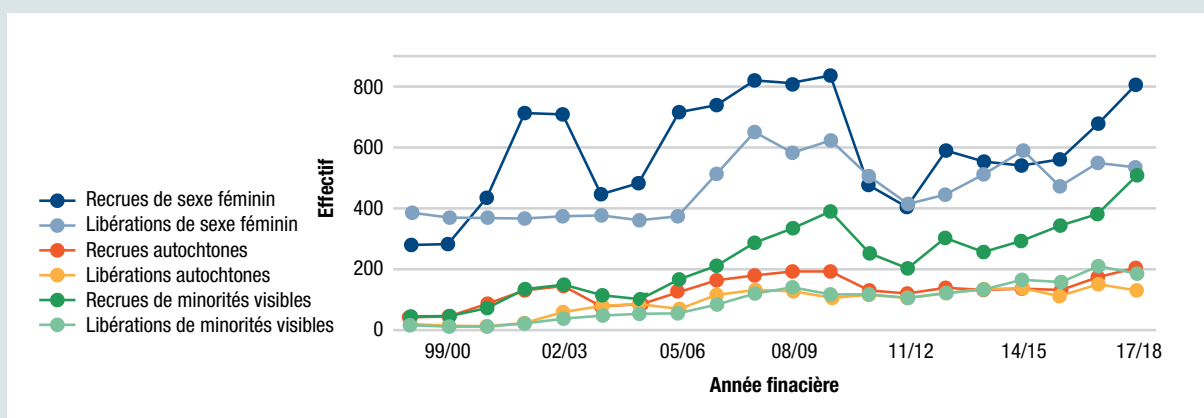


Figure 3 : Militaires du rang – Recrutement par rapport aux libérations par groupe désigné<sup>32</sup>



<sup>30</sup> Base de données sur l'équité en matière d'emploi au sein des FAC, DDPD, mai 2021.

<sup>31</sup> Rapport annuel sur le personnel de la Force régulière (DRAE, 2019).

<sup>32</sup> Rapport annuel sur le personnel de la Force régulière (DRAE, 2019).

recrutés ne souhaitent pas rester dans les FAC – il est toujours utile pour les FAC d'étudier les facteurs de maintien des effectifs propres à ces groupes démographiques. Pour que les FAC soient diversifiées comme elles se proposent de l'être, elles doivent étudier ces libérations pour déterminer la meilleure façon de répondre aux préoccupations de l'ensemble des militaires, quels que soient leurs facteurs personnels d'identité.

L'attrition non planifiée peut avoir des effets dévastateurs sur les capacités clés. Les FAC comptent un grand nombre de militaires hautement spécialisés qui opèrent souvent dans des communautés de pratique très petites. Des hausses brusques de l'attrition, combinées à des difficultés de recrutement ou à d'importantes exigences en matière de formation, peuvent entraîner des vulnérabilités critiques en un court laps de temps. Cet impact est observé dans des groupes professionnels tels que ceux des Opérateurs de transmission (Op Trans), des Techniciens des transmissions (Tech Trans), des Poseurs de lignes (PL) et des Techniciens de systèmes d'information (Tech SI) (désignés auparavant comme les spécialistes des systèmes de communication et de l'information de l'Armée de terre ou SSCIAT) et certains groupes professionnels de la MRC tels que ceux des Opérateurs de détecteurs électroniques (Marine) (Op Dém), des Opérateurs d'équipement d'information de combat (Marine) (Op ÉICM) et des Spécialistes en communication navale (Comm N), qui sont bien en dessous de la dotation moyenne des autres groupes professionnels et qui souffrent d'une attrition beaucoup plus élevée que de nombreux autres groupes professionnels.

Dans le passé, des efforts de maintien des effectifs ciblés ont été mis en œuvre pour des groupes professionnels pour lesquels des difficultés particulières liées à l'attrition étaient observées, par exemple pour les pilotes. Des données récentes montrent qu'un certain nombre de groupes professionnels continuent de connaître des difficultés en ce qui a trait à l'atteinte des niveaux minimaux de dotation de 90 %, et que certains présentent des taux d'attrition inférieurs à la moyenne générale des FAC. C'est notamment le cas des groupes professionnels tels que ceux des officiers des transmissions, des techniciens médicaux et, bien sûr, des SSCIAT. En raison de ces niveaux de dotation moindres, même une petite augmentation de l'attrition peut avoir des répercussions considérables. Un tableau des groupes professionnels dont le taux de dotation est historiquement inférieur à 90 % est présenté à la page suivante.

L'analyse croisée des données sur l'attrition est une tâche essentielle pour les années à venir. Les résultats présentés correspondent à des analyses démographiques globales et ne représentent pas les seules perspectives à prendre en considération à l'égard des données disponibles. Les FAC ont la chance de disposer d'une multitude de données à examiner qui comprennent d'autres aspects de la diversité qui pourront être pris en compte : l'état civil, l'âge, l'identité sexuelle, la première

langue officielle, le grade, etc. L'analyse de diverses catégories au sein des groupes professionnels et de différents volets des données démographiques pourra permettre de faire la lumière sur les domaines dans lesquels les efforts de maintien des effectifs donneront les résultats les plus probants et les plus efficaces. Par exemple, il est difficile de recruter des militaires pour certains groupes professionnels de la logistique qui présentent des taux d'attrition parmi les plus élevés chez les sous-officiers supérieurs. Ces groupes professionnels comptent 42 % de femmes. Comme nous le savons, il y a une nette augmentation de l'attrition des femmes dans les postes de niveau supérieur après 20 ans de service au sein des FAC. Il s'agit d'un élément non négligeable dans l'analyse, d'autant plus qu'il y a déjà moins de femmes dans les postes supérieurs au sein des FAC. Cette perspective démographique sur le taux de dotation des groupes professionnels met en évidence les répercussions de certains éléments de l'attrition démographique qui semblent minimales si l'on n'observe que les chiffres globaux des FAC. Une analyse plus détaillée pourrait indiquer qu'une activité axée spécialement sur le maintien des effectifs des femmes au sein des FAC, ou du moins de celles de ces groupes professionnels, serait nécessaire afin de s'employer à résoudre ces préoccupations particulières.

### **L'attrition au sein des FAC – Pourquoi?**

Après avoir déterminé les secteurs qui connaissent une attrition malsaine, il est essentiel de comprendre pourquoi les militaires quittent les FAC alors qu'ils sont encore en mesure de servir. À première vue, les données sur l'attrition permettent de dégager deux grandes causes : les départs volontaires et les départs pour des raisons médicales. En ce qui concerne la deuxième cause, il est à noter que les femmes sont plus susceptibles d'être libérées pour des raisons médicales que les hommes (-2,6 % contre -1,8 %, respectivement). De plus, l'attrition liée à des raisons médicales est chaque année plus élevée chez les femmes (Serré et Straver, 2018).

À ce niveau général, une enquête plus approfondie est indispensable pour déterminer les causes des écarts entre les sexes en matière de départs pour des raisons médicales ainsi que les solutions les plus adéquates pour y remédier. Par exemple, les libérations pour des raisons liées à la santé mentale sont similaires chez les hommes et chez les femmes, mais la dépression est plus élevée chez les femmes. Il y a également un écart entre les hommes et les femmes en matière de problèmes musculosquelettiques : 32 % des femmes signalent des lésions dues à des mouvements répétitifs, contre 28 % des hommes. Des données qualitatives font état de problèmes liés à des uniformes et des équipements mal ajustés pour les femmes, ainsi qu'à un manque général de connaissances et de sensibilisation à la santé reproductive, à la maternité et aux répercussions de l'entraînement et des exercices sur le corps féminin. D'autres questions d'intérêt peuvent aider nos militaires qui s'identifient comme des



Tableau 3 : Exemples de groupes professionnels dont les niveaux minimums de dotation sont systématiquement inférieurs à ceux de la Force régulière

### Taux d'attrition par rapport au niveau de dotation des groupes professionnels sous-dotés

Militaires du rang			Officiers		
SGPM	Taux d'attrition <sup>A</sup>	Niveau de dotation <sup>B</sup>	SGPM	Taux d'attrition	Niveau de dotation
Technicien de marine	7,6 %	85,6 %	Médecin et médecin spécialiste*	8,3 %	71,8 %
Technicien en météorologie	6,7 %	83 %	Dentiste militaire	5,9 %	86,3 %
Technicien en recherche et sauvetage	8,6 %	86,1 %	Sélection du personnel	6,7 %	84,8 %
Opérateur de détecteurs électroniques aéroportés	6,1 %	76,9 %	Transmissions	7,1 %	83,5 %
Technicien médical	6,8 %	87,8 %	Ingénieur naval	13,4 %	84,3 %
Opérateur de sonar	8,1 %	86,8 %			
Spécialiste du renseignement	5,7 %	80,9 %			
Technicien en approvisionnement	7,3 %	88,8 %			
Spécialiste des systèmes d'information et de communication de l'Armée de terre*	7,5 %	45,3 %			
Communicateur naval	6,5 %	80,4 %			
Commis de soutien à la gestion des ressources, conseiller en RH, administrateur – services financiers	6,8 %	85 %			
Recherche en communication	6,5 %	78,7 %			
Technicien des essais non destructifs	11,4 %	82,7 %			

A En fonction d'une moyenne de cinq ans, de 2014-2015 à 2019-2020.

B Effectifs qualifiés en activité (EQA)/Niveau préférentiel de dotation (NPD) en décembre 2020.

\* Le groupe professionnel des médecins a récemment été divisé en deux nouveaux groupes : médecins et médecins spécialistes. Les postes et le personnel sont actuellement répartis entre les trois groupes professionnels, de sorte que les résultats présentés ci-dessus se rapportent à l'ensemble des trois. De même, le groupe des SSCIAT a récemment été scindé en quatre nouveaux groupes professionnels, comme il est mentionné précédemment. Les résultats présentés ci-dessus pour le groupe SSCIAT incluent les cinq groupes.

personnes handicapées. Bien qu'il s'agisse parfois de cas dans lesquels les militaires ne sont pas en mesure de continuer leur service, une analyse plus fine pourrait cerner des pistes de soutiens supplémentaires ou nouveaux pour permettre aux personnes handicapées de continuer à servir de manière fructueuse au sein des FAC. Approfondir les recherches dans ce domaine pourrait permettre de trouver des façons de mieux soutenir nos militaires.

Une analyse plus poussée de l'attrition volontaire est effectuée par le DGRAPM au moyen de deux enquêtes clés, le Sondage sur le maintien des effectifs et le Sondage de départ. Le Sondage sur le maintien des effectifs, mené tous les deux ou trois ans auprès d'un échantillon de membres de la Force régulière, évalue la perception qu'ont les militaires des facteurs professionnels et organisationnels liés au maintien des effectifs. Pour compléter les résultats de ces sondages et répondre aux préoccupations des

Figure 4 : Sondage de départ des FAC, 2013-2017 (militaires ayant demandé une libération de façon volontaire)

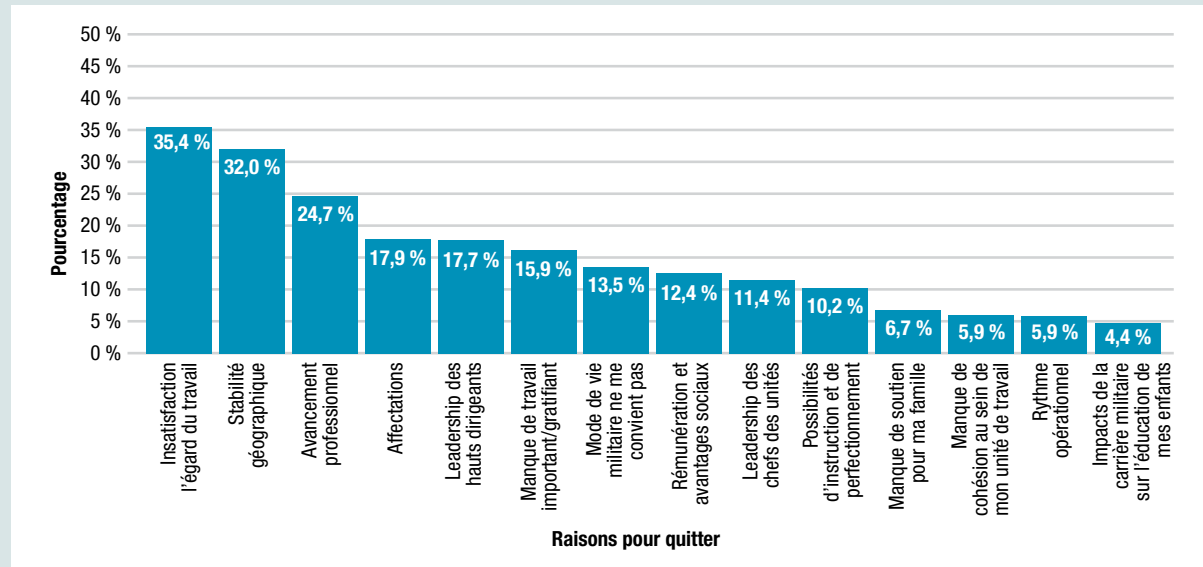
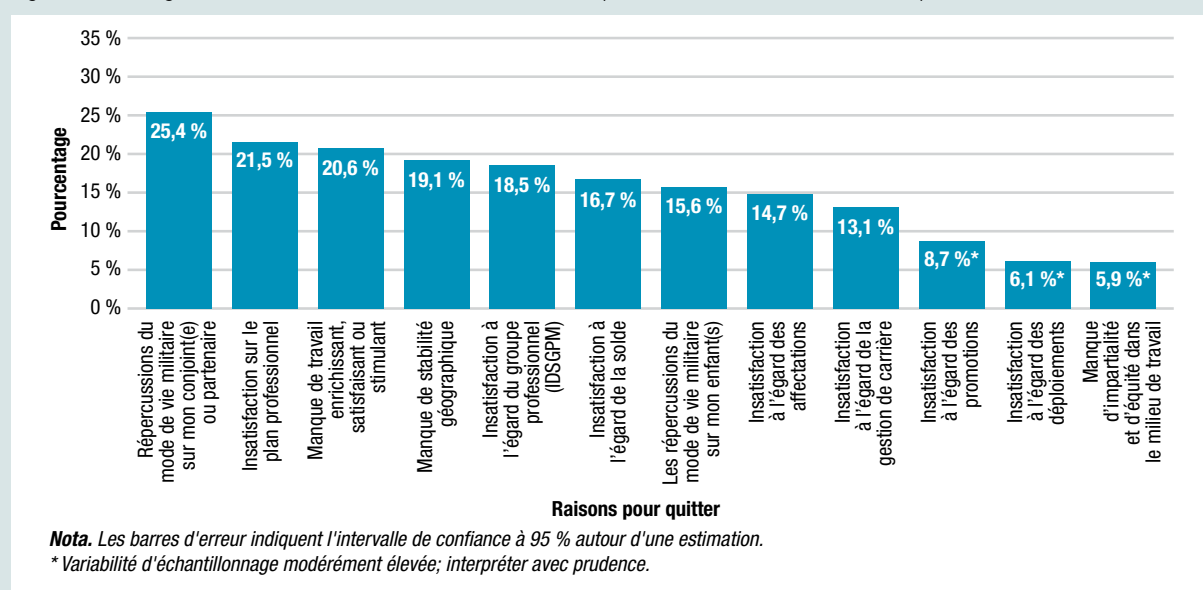


Figure 5 : Sondage sur le maintien des effectifs des FAC, 2019 (militaires actuellement en service)



membres de certains groupes professionnels, lieux ou unités, des études ciblées utilisant des méthodes mixtes comportant des groupes de discussion et des sondages plus courts sont également menées. Le Sondage de départ est proposé aux militaires qui quittent les FAC de façon volontaire ou à la suite du refus d'une offre comportant de nouvelles conditions de service, et ce, afin d'évaluer les raisons qui justifient leur départ<sup>33</sup>. Les données et les analyses issues de ces études contiennent une somme importante de renseignements ayant le potentiel de fournir des indications plus utiles. Cependant, elles doivent être bonifiées pour s'assurer que nous recueillons suffisamment de données, de façon régulière, pour cerner les préoccupations qui concernent l'ensemble des militaires et mener efficacement des analyses intersectionnelles, le cas échéant.

Le DGRAPM interroge depuis des *décennies* les membres des FAC sur les questions liées au maintien des effectifs ainsi qu'à l'attrition, et les facteurs de mécontentement demeurent les mêmes dans une large mesure<sup>34</sup>. L'analyse la plus récente des données du Sondage de départ des FAC montre que les raisons les plus courantes pour lesquelles les militaires quittent volontairement les FAC sont l'insatisfaction au travail, le manque de stabilité géographique, l'absence de progression de carrière, les affectations non désirées et l'insatisfaction à l'égard de la haute direction, comme l'indique la figure 4 (Bremner, Beadman, & Budgell, 2017)<sup>35</sup>. Les militaires interrogés dans le cadre du Sondage sur le maintien des effectifs de 2019 des FAC (voir la figure 5) ont été invités à dire s'ils envisageaient une libération des FAC au cours des trois prochaines années et, dans l'affirmative, pour quelle raison. À l'instar des résultats du Sondage de départ, les principales réponses comprenaient l'insatisfaction au travail, les répercussions sur les conjoints/partenaires, l'insatisfaction à l'égard du groupe professionnel, le manque de stabilité géographique et le manque de travail enrichissant, satisfaisant ou stimulant (Yeung, Musolino, & Eren, 2020).

De nombreuses raisons sont mentionnées dans les recherches comme des causes de départs volontaires, mais certaines d'entre elles ressortent de manière constante au fil du temps pour une grande proportion des militaires ayant envisagé de quitter ou ayant effectivement quitté les FAC :

- Insatisfaction au travail;
- Répercussions de la vie militaire sur les conjoints et enfants;
- Insatisfaction à l'égard du groupe professionnel/carrière, absence de progression de carrière; et
- Insatisfaction à l'égard de la haute direction.

L'analyse du Sondage sur le maintien des effectifs comprend un examen descriptif des renseignements sur le maintien des effectifs en fonction du genre, du nombre d'années de service, du grade et du groupe d'âge, entre autres. Ces éléments fournissent des indications utiles sur les aspects favorables et moins favorables dans les réponses des militaires pour chacun des groupes. Il est intéressant de noter que l'analyse des résultats selon le genre souligne que les femmes ont tendance à avoir des niveaux de satisfaction plus élevés en ce qui concerne certaines formations, les effets de l'affectation sur la famille, la rémunération et les avantages sociaux et le leadership organisationnel (Yeung, Musolino, & Eren, 2020). L'analyse qualitative, toutefois, qui porte sur les réponses ouvertes aux questions telles que « Énumérez et expliquez les aspects dont vous êtes le plus insatisfait » apporte un éclairage supplémentaire. Ici, les sept thèmes les plus courants d'insatisfaction comprennent l'avancement, la promotion et le rapport d'appréciation du personnel; la formation et le perfectionnement; le leadership; les affectations; la charge et les exigences de travail; l'inefficacité organisationnelle; le manque de transparence et d'équité lié au groupe professionnel. Une analyse plus poussée indique qu'à l'exception du leadership et des affectations, certaines<sup>36</sup> femmes ont mentionné chacun des facteurs de mécontentement plus souvent que les hommes (Cheng, Myers, Musolino, Yeung, & Eren, 2020).

### La Force de réserve<sup>37</sup>

Le taux d'attrition de la Première réserve s'élève à près du double de celui de la Force régulière, soit environ 15 % contre 7-8 %. Bien sûr, cette attrition est causée par des facteurs différents de ceux de la Force régulière. Par exemple, un nombre considérable de réservistes sont des étudiants qui peuvent quitter la Réserve pour travailler à temps plein, ou même pour être mutés dans la Force régulière.

<sup>33</sup> Le Sondage de départ a été mis en veilleuse en 2018. Une version améliorée du questionnaire sera relancée en 2021, et l'on considère des mesures à mettre en place pour augmenter les taux de réponse.

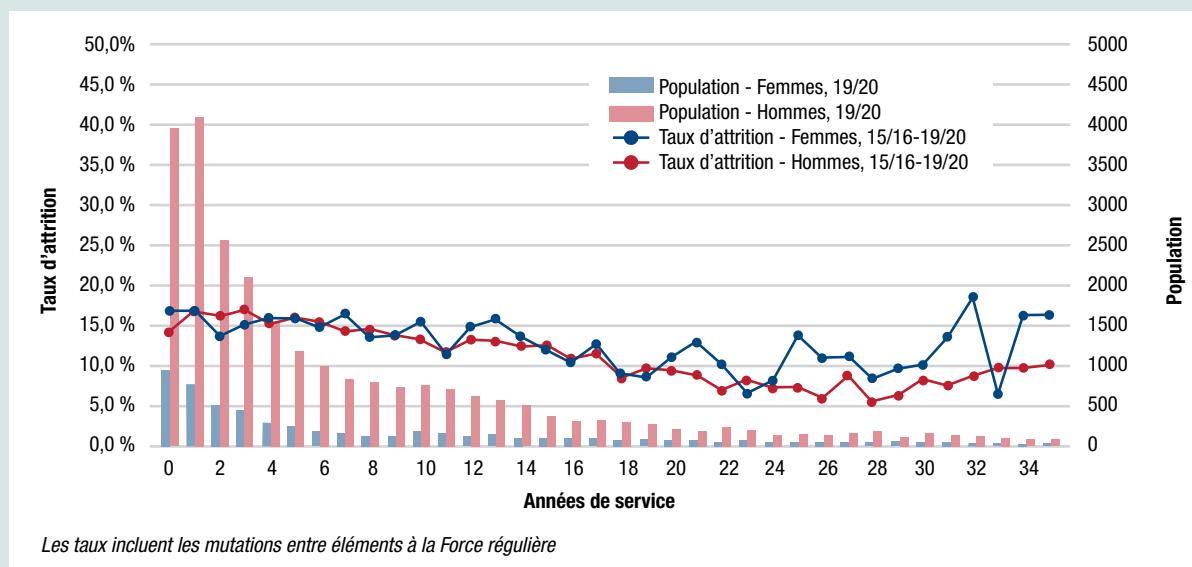
<sup>34</sup> Au fil du temps, les sondages ont évolué et les options de réponse ne sont plus exactement les mêmes. La comparaison a cependant montré de grandes similitudes au fil du temps.

<sup>35</sup> En raison de la taille de l'échantillon, les réponses n'ont pas été pondérées en fonction de la population ayant fait l'objet d'une libération volontaire; les résultats sont fonction des répondants ayant choisi de remplir le questionnaire pendant cette période.

<sup>36</sup> Environ la moitié des femmes ayant répondu au Sondage sur le maintien des effectifs ont répondu à cette question. Dans le cadre de l'analyse qualitative, ce ne sont pas toutes les répondantes qui ont mentionné chacun de ces éléments, et une répondante peut avoir mentionné plus d'un élément.

<sup>37</sup> Les données disponibles sont présentées pour la Première réserve, le SAIOC et les Rangers canadiens. Comme il n'y a pas de données disponibles pour la Réserve supplémentaire, les renseignements sur cette dernière n'ont pas été inclus.

Figure 6 : Taux d'attrition de la Première réserve et répartition de la population selon le genre (tous les motifs de libération)<sup>40</sup>



Au sein de la Première réserve, on constate une augmentation de l'attrition, en particulier après la première année de service, comme c'est le cas pour la Force régulière. Cependant, contrairement à la Force régulière, nous n'observons pas de hausse globale de l'attrition après 20 ou 25 ans de service<sup>38</sup>. Nous constatons plutôt que les taux d'attrition augmentent légèrement après 20 ans de service pour les femmes<sup>39</sup>, et 27 ans de service pour les hommes (voir la figure 6).

Le Sondage sur le maintien des effectifs de la Première réserve a récemment été réalisé en 2019<sup>41</sup>. Le sondage sur la Première réserve est mené auprès d'un échantillon de militaires et fournit des estimations démographiques à prendre en compte lors de l'élaboration de mesures de maintien des effectifs pour les réservistes. Par exemple, on estime que 57,7 % des réservistes travaillent ou sont aux études, et que 8,5 % sont simultanément en situation d'emploi et aux études. Ces chiffres, qui contrastent bien entendu avec ceux de la Force régulière, sont à noter. Bien que les FAC soient en concurrence avec d'autres employeurs, de nombreux membres de la Force de réserve travaillent déjà pour un autre employeur et ont à ce titre d'autres obligations, ou peuvent se voir offrir d'autres possibilités plus facilement qu'un membre de la Force régulière qui commence seulement à envisager de partir. Tout comme l'enquête similaire menée auprès

de la Force régulière, le Sondage sur le maintien des effectifs de la Force de réserve tient compte du genre et de l'appartenance à une communauté autochtone ou à une minorité visible dans ses données démographiques et rend compte des motifs de satisfaction ou d'insatisfaction par genre et par groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi. Quelques différences ont été notées entre les sexes ou selon l'identification à un groupe désigné. Les différences observées étaient positives, les femmes se montrant plus satisfaites de la disponibilité et de la qualité de l'équipement et des ressources, tandis que les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi ont montré un sentiment d'appartenance plus fort aux FAC et une plus grande satisfaction quant à la rémunération, aux avantages sociaux et à l'attribution des occasions de déploiement.

Dans l'ensemble, les raisons pour lesquelles les militaires ont l'intention de quitter la Première réserve semblent présenter certaines similitudes avec celles de la Force régulière. Les raisons familiales sont la cause la plus souvent citée pour quitter la Première réserve. Les autres raisons les plus souvent citées sont le manque de débouchés, l'insatisfaction à l'égard du travail, les obligations civiles et l'insatisfaction à l'égard de la rémunération et des avantages sociaux (voir la figure 7).

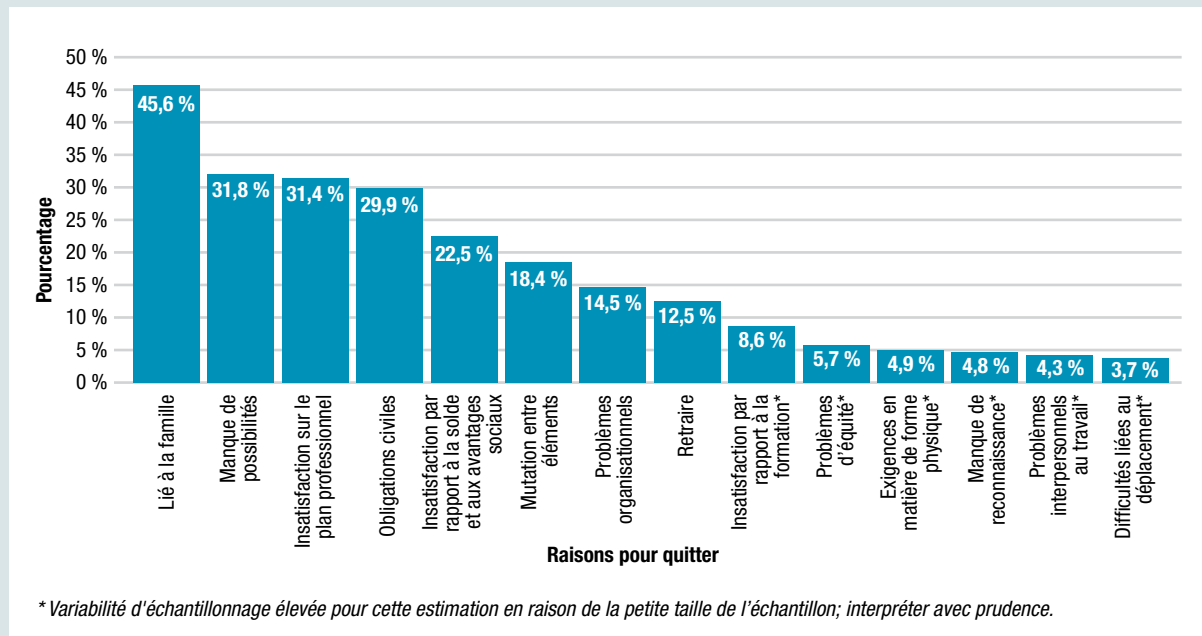
<sup>38</sup> Le nombre d'années de service est fondé sur le temps accumulé dans la Première réserve, et ne correspond donc pas aux années de service dans la Force régulière.

<sup>39</sup> En raison du faible échantillon de femmes ayant un nombre élevé d'années de service, le taux d'attrition et de maintien des effectifs des femmes pour ce segment varie de façon quelque peu erratique.

<sup>40</sup> Rapport annuel de mise à jour sur l'attrition de la Première réserve (Henderson, 2020).

<sup>41</sup> La Première réserve est principalement composée de militaires à temps partiel (réservistes en service de classe A), ce qui signifie généralement que ces derniers doivent travailler un soir par semaine et une fin de semaine par mois. Il peut également s'agir de réservistes en service de classe B, c'est-à-dire que ces personnes travaillent à temps plein dans un rôle non opérationnel, notamment pour des cours. Enfin, les réservistes sont en service de classe C s'ils sont déployés dans le cadre d'opérations au pays ou à l'étranger. Voir la définition complète au chapitre 9, section 3 des ORFC.

Figure 7 : Raisons du départ de la Première réserve



Les données sur le SAIOC, les Rangers canadiens et la Réserve supplémentaire sont limitées. Tandis que la Première réserve mène un sondage sur le maintien des effectifs et a pour objectif de continuer à le faire plus régulièrement, aucune enquête de ce type n'a été recensée pour les Rangers canadiens ou la Réserve supplémentaire. Des données sur le maintien des effectifs ont été recensées dans un sondage de 2012 du SAIOC, mais cette enquête diffère de celles de la Force régulière et de la Première réserve, comme les répondants n'avaient pas à nommer des facteurs de mécontentement liés à leur travail au sein des FAC. La majorité du personnel du SAIOC prévoyait continuer à travailler comme officier du cadre des instructeurs de cadets pendant six ans ou plus, et de travailler avec leur unité d'instruction pendant quatre ans ou plus. On a demandé au personnel de sélectionner les trois principales raisons qui ont eu une influence significative sur leur intention de quitter le SAIOC. Les cinq principales raisons qui ont été mentionnées sont les suivantes : difficultés à concilier vie familiale et vie personnelle (29,4 %), manque de possibilités au sein du SAIOC (21,4 %), conflits avec leur emploi civil (19,8 %), insatisfaction à l'égard de l'administration (14,9 %) et conflits personnels avec un ou plusieurs membres de l'unité ou avec la direction (13 %). Bien que les données fussent ventilées selon le genre, elles ne l'ont pas été en fonction des groupes sous-représentés. Quelques différences ont été notées entre les femmes et les hommes du SAIOC, mais, le cas échéant, les femmes avaient des perceptions plus positives que les hommes.

En dehors des obligations civiles, il existe de grandes similitudes entre la Première réserve et la Force régulière en ce qui concerne les raisons de quitter les FAC. Des facteurs de mécontentement concernant les promotions, la reconnaissance et l'instruction ont été évoqués dans les deux cas. Toutefois, ces similitudes ne doivent pas faire oublier que les activités de maintien des effectifs employés dans la Force régulière peuvent ne pas convenir à celles de la Force de réserve : les détails qui sous-tendent ces grandes catégories de mécontentement sont importants. Par exemple, en ce qui concerne le manque d'occasions pour les militaires, le sondage mené auprès des réservistes rapporte de l'insatisfaction à l'égard du manque de possibilités de déploiement, alors que le manque de stabilité géographique a été noté comme un facteur de mécontentement au sein de la Force régulière. Bien que des changements généraux doivent être envisagés pour mieux intégrer les deux éléments constitutifs, les efforts de maintien des effectifs ciblés pour chacun d'eux devraient tenir compte des différences démographiques et des facteurs influençant le maintien des effectifs pour chaque élément constitutif. De plus, il serait judicieux pour les FAC de recueillir et d'analyser plus régulièrement les données et points de vue d'autres éléments de la Force de réserve afin d'obtenir une vue d'ensemble plus complète des problèmes liés au maintien des effectifs. Ce faisant, nous serons en mesure d'agir sur l'objectif de maintien des effectifs de chaque élément constitutif de façon appropriée, de sorte que l'organisation puisse vraiment se présenter comme « une seule force »

# BIBLIOGRAPHIE

- Agence de la santé publique du Canada (2021). Rapport annuel *d'ÉpiGrippe : saison grippale 2019-2020* (Catalogue No. HP57-9E-PDF), Ottawa, gouvernement du Canada. Récupéré au <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/publications/maladies-et-affections/surveillance-influenza/2019-2020/rapport-annuel.html>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947–965.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 653–668. doi:10.1037/0021-9010.91.3.653
- Arrabito, G. R. et A.S. Leung. (2014). « Combattre l'effet de la stigmatisation sur les membres des Forces armées canadiennes (FAC) souffrant de lésions corporelles ou de troubles mentaux », *Revue militaire canadienne*, 14(2), 25-35.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2017). When affective well-being is empowered: the joint role of leader-member exchange and the employment relationship. *International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2208–2227.
- Baker, T. (2018). Bringing the human being back to work: *The 10 performance and development conversations leaders must have*. Palgrave Macmillan. Récupéré au <https://www.slideshare.net/DrTimBaker/bringing-the-human-being-back-to-work>
- Bender, B. (2021, January 1). The military has a hate group problem. But it doesn't know how bad it's gotten. POLITICO. Récupéré au <http://www.politico.com/news/2021/01/11/military-right-wing-extremism-457861>
- Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Bombay, A., Matheson, K., & Anisman, H. (2014). The intergenerational effects of Indian Residential Schools: implications for the concept of historical trauma. *Transcultural Psychiatry*, 51(3), 320–338. doi:10.1177/1363461 513503380
- Bremner, N., Beadman, K., & Budgell, G. (2017). *CAF Exit Survey – Descriptive analyses of 2013-2017 data* (Director General Military Personnel Research and Analysis Contract Report DRDC-RDDC-2017-C249). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.
- Bureau du vérificateur général du Canada (2016a) *Printemps 2016 – Rapports du vérificateur général du Canada : Rapport 5 – La Réserve de l'Armée canadienne – Défense nationale*, Ottawa, ON : Gouvernement du Canada. Récupéré au [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201602\\_05\\_f\\_41249.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201602_05_f_41249.html)
- Bureau du vérificateur général du Canada (2016b) *Automne 2016 – Rapports du vérificateur général du Canada : Rapport 5 – Recrutement et maintien des effectifs dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale*, Ottawa, ON : Gouvernement du Canada. Récupéré au [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201611\\_05\\_f\\_41834.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201611_05_f_41834.html)
- Burke, A. (2016, December 13). *Indigenous military members endure 'systemic' racism, report claims*. CBC. Récupéré au <https://www.cbc.ca/news/canada/ottawa/canada-military-indigenous-racism-report-1.3891862>
- Butler, A., Eren, E., Bremner, N., & Budgell, G. (2013) *Analysis of 2012 CAF COATS Retention Survey* (Director General Military Personnel Research and Analysis Contract Report DRDC-RDDC-2014-C149). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.
- Centre for Addiction and Mental Health. (2020). *COVID-19 pandemic adversely affecting mental health of women and people with children*

- Chamberlain, A. (2017, March). *Why Do Employees Stay? A Clear Career Path and Good Pay, for Starters*. Harvard Business Review. Récupéré au <https://hbr.org/2017/03/why-do-employees-stay-a-clear-career-path-and-good-pay-for-starters>
- Cheng, P., Myers, V., Musolino, E., Yeung, E., & Eren, E. (2020). *The 2019 CAF Regular Force Retention Survey: Qualitative analysis* (Director General Military Personnel Research and Analysis Contract Report DRDC-RDDC-2020-C055). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.
- Coburn, K., & Cowan, A. (2019). *Compensation Planning Outlook 2020: Base salary increases – A sneak preview*. Ottawa: The Conference Board of Canada. Récupéré au <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=10448>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cooper, J., & Jackson, S. (2017). *Workforce planning practices in Canada: Human resources trends and metrics, fourth edition*. Ottawa: The Conference Board of Canada. Récupéré au <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=8823&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- C-SPAN. (2021). *Attorney General Merrick Garland Testifies Before Senate on Domestic Violent Extremism*. Récupéré au <https://www.c-span.org/video/?511193-1/attorney-general-homeland-security-secretary-testify-domestic-violent-extremism-threat>
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356–372. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x
- Department of Defence. (2020). *Annual Report 19-20*. Australian Government.
- Department of National Defence, The Defence Team Intranet. (2019). *Champions de la Défense*. Récupéré au <http://intranet.mil.ca/fr/personnel/champions-de-la-defense.page>
- Department of National Defence, Military Personnel Generation. (2009). *Canadian Forces Personnel Retention: Strategic Level Guidance on Generating a Retention Culture*. Unpublished internal report.
- Desjardins, D. & Freestone C. (2021). COVID Further Clouded the Outlook for Canadian Women at Risk of Disruption. *RBC Thought Leadership*.
- Director General Military Personnel Research and Analysis. (2018, December). Annual Report on Regular Force Personnel 2017/2018. National Defence.
- Director General Military Personnel Research and Analysis. (2020, May). Annual update of Regular Force attrition. National Defence.
- Director Research Workforce Analytics. (2019). Annual Update of Regular Force Attrition (unpublished slide deck). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Felitti V. J., Anda R. E., Nordenberg D., Williamson D. F., Spitz A. M., Edwards V., Koss M. P., & Marks J. S. (1998). Relationship of childhood abuse and household dysfunction to many of the leading causes of death in adults. The adverse childhood experiences (ACE) study. *American Journal of Preventative Medicine*. 14(4), 245-258. doi:10.1016/S0749-3797(98)00017-8
- Fondation canadienne des femmes (2017). *Les femmes en position de leadership au Canada : les faits*. Récupéré au <https://canadianwomen.org/fr/les-faits/leadership/>
- Foster, C. (2007). Total Rewards crucial to Quebec's future human resource success. *Employee Benefit News Canada*, 4(3), 22-24. Récupéré au [https://www.dgl.com/en/pdf/press-release/EBNC\\_MayJune2007\\_cover\\_5\\_22-24.pdf](https://www.dgl.com/en/pdf/press-release/EBNC_MayJune2007_cover_5_22-24.pdf)

- Goldenberg, I. (2019). Canadian Armed Forces retention – *Research highlights and considerations for the CAF Retention Strategy for Military Personnel Command* (Director General Military Personnel Research and Analysis Reference Document DRDC-RDDC-2019-D001). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.
- Gouvernement du Canada (2020). *Discours du Trône* (No de cat. SO1-1). Récupéré au <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/campagnes/discours-trone/2020/discours-du-trone.html>
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141*(2-3), 415-424. doi:10.1016/j.jad.2012.02.043
- Henderson, J. (2020, December). *2020 Annual Update of Primary Reserve Attrition* (Director General Military Personnel Research and Analysis – unpublished slide deck). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.
- Jones, A. M, Finkelstein, R., & Koehoorn, M. (2018) .Disability and workplace harassment and discrimination among Canadian federal public service employees. *Canadian Journal of Public Health, 109*, 79-88. doi: 10.17269 / s41997-018-0022-0
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 644-658. doi:10.1037/0021-9010.90.4.644
- Kaplan, S. L. (2007). Business strategy, people strategy and total rewards – Connecting the dots. *Benefits and Compensation Digest, 44*(9), 12-19.
- Kohen, D., Uppal, S., Khan, S., & Visentin, L. (2010). *Access and barriers to educational services for Canadian children with disabilities*. Ottawa, ON: Canadian Council on Learning. Récupéré au [http://en.copian.ca/library/research/ccl/access\\_barriers/access\\_barriers.pdf](http://en.copian.ca/library/research/ccl/access_barriers/access_barriers.pdf)
- Laplante, J., Otis, N., & Goldenberg, I. (2016). *Project Horizon – Early career longitudinal retention study: Study design* (Director General Military Personnel Research and Analysis Scientific Report DRDC-RDDC-2016-R010). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.
- Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics, 148*(1), 99-115. doi:10.1007/s10551-015-3002-9.
- Leblanc, M. & Coulthard, J. (2015). *The Canadian Forces workplace harassment survey: Findings from designated group members* (Director General Military Personnel Research and Analysis Scientific Letter DRDC-RDDC-2015-L179). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada
- Lee, R., Eren, E., & Budgell, G. (2016). *2016 CAF Retention Survey: Qualitative analysis*. (Director General Military Personnel Research and Analysis Contract Report DRDC-RDDC-2017-C178). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada
- Loi sur l'équité en matière d'emploi*. (1995, c.44). Récupéré au <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/TexteCompleet.html>
- Lucas, K. (2015). Workplace dignity: Communicating inherent, earned and remediated dignity. *Journal of Management Studies, 52*(5), 621-646. doi:10.1111/joms.12133
- Manser, L. (2018). *State of military families in Canada: Issues facing Regular Force members and their families*. Ottawa, ON: Canadian Forces Morale and Welfare Service. Récupéré au <https://www.cafconnection.ca/getmedia/5fbcf542-d946-4d6f-b7f9-70ab8c466bb4/State-of-Military-Families-in-Canada-August-2018.pdf.aspx>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Ministère de la Défense nationale (2015). Chef d'état-major de la Défense. *Ordre d'opération du CEMD (O Op CEMD) – Op HONOUR*. Récupéré au <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/operation-honour/ordonnances-politiques-directives/ordre-operation-cemd.html>



- Ministère de la Défense nationale (2017a). *Protection, Sécurité, Engagement – La politique de défense du Canada*, (Catalogue No. D2-386/2017E). Récupéré au <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/politique-defense-canada.html>
- Ministère de la Défense nationale (2017b). *Stratégie des Forces armées canadiennes à l'égard de la diversité*.
- Ministère de la Défense nationale (2018). *Mandat de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes*. Récupéré au <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/mandat.html>
- Ministère de la Défense nationale (2021). *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture*. Récupéré au <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-lancement-cemd-sm-concernant-conduite-professionnelle-culture.html>
- Ministère de la Défense nationale, Ombudsman du MDN et des FAC (2019). *Lettre au MDN : demande d'enquête sur le racisme*. Récupéré au <http://ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-nouvelles-activites-medias-lettres/lettre-du-mnd-request-racisme-enquete.page>
- Ministry of Defence. (2020). *National Statistics: Quarterly service personnel statistics 1 April 2020*. Whitehall, LDN: Defence Statistics (Tri-Service). Récupéré au <https://www.gov.uk/government/statistics/quarterly-service-personnel-statistics-2020/quarterly-service-personnel-statistics-1-april-2020#further-information>
- Nursing Council of New Zealand. (2002). *Guidelines for cultural safety, the Treaty of Waitangi, and Maori health in nursing and midwifery education and practice*. Wellington: Nursing Council of New Zealand.
- Organisation de coopération et de développement économiques (2019). *Panorama de la société 2019 – Un éclairage sur les personnes LGBT – La situation au Canada*. Paris, Éditions OCDE. Récupéré au <https://www.oecd.org/fr/canada/sag2019-canada-fr.pdf>
- Otis, N., Goldenberg, I., Laplante, J., & Pearce, S. (2018). *Recruits' and officer cadets' views about their upcoming career in the Canadian Armed Forces: Qualitative findings from Phase 1 of Project Horizon* (Director General Military Personnel Research and Analysis Scientific Letter DRDC-RDDC-2018-L228). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.
- Pearce, S. (2020). *The 2019 Primary Reserve Force Retention Survey* (Director General Military Personnel Research and Analysis Scientific Report DRDC-RDDC-2020-R038). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.
- Price, H. E., & Collett, J. L. (2012). The role of exchange and emotion on commitment: A study of teachers. *Social Science Research*, 41(6), 1469-1479. doi:10.1016/j.ssresearch.2012.05.016
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: Theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579. doi:10.1108/EJTD-May-2012-0015
- Randstad Canada. (2019). Survey reveals unconscious gender bias stands in the way of female leadership. Récupéré au <https://www.randstad.ca/newsroom/survey-reveals-unconscious-gender-bias-stands-in-the-way-of-female-leadership/>
- Richter, A. S. (2003). Total rewards: meeting the pay challenge. *Strategic HR Review*, 3(1), 16-19. Récupéré au [https://richterassociatesny.com/sites/default/files/Total\\_Rewards\\_SHRR\\_2003.pdf](https://richterassociatesny.com/sites/default/files/Total_Rewards_SHRR_2003.pdf)
- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. doi:10.1037/0021-9010.93.2.472
- Ricketta, M., & van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.
- Serré, L. (2018). *Descriptive analysis of Regular Force medical releases from FY 14/15 to FY 16/17 by type of injury or illness and sex* (Director General Military Personnel Research and Analysis Scientific Letter DRDC-RDDC-2018-L037). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.

- Serré, L., & Straver, M. (2018). Attrition patterns of women in the Canadian Armed Forces. *Res Militaris*, 8(2), 1-16.
- Singh, P. & Suar, D. (2013). Health consequences and buffers of job burnout among Indian software developers. *Psychological Studies*, 58, 20-32. doi:10.1007/s12646-012-0171-9
- Statistique Canada (2014). *Les personnes avec incapacité et l'emploi* (Catalogue No. 75-006-X).  
Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2014001/article/14115-fra.htm>
- Statistique Canada (2016). *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe* (Catalogue No. 89-503-X).  
Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/14640-fra.pdf>
- Statistique Canada (2018a) *Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017* (Catalogue No. 11-001-X).  
Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/181128/dq181128a-fra.htm>
- Statistique Canada (2018b). *Harcèlement en milieu de travail au Canada* (Catalogue No. 75-006-X).  
Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2018001/article/54982-fra.htm>
- Statistique Canada (2019a) *Enquête sur la population active, décembre 2018* (Catalogue No. 11-001-X).  
Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190104/dq190104a-fra.htm?HPA=1>
- Statistique Canada (2019b). *Les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes, 2018* (Catalogue No. 11-001-X).  
Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190522/dq190522a-fra.htm>
- Statistique Canada (2019c). *La violence fondée sur le sexe et les comportements sexuels non désirés au Canada, 2018 : premiers résultats découlant de l'Enquête sur la sécurité dans les espaces publics et privés* (Catalogue No. 85-002-X). Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2019001/article/00017-fra.htm>
- Statistique Canada (2020a). *Premières Nations, Métis, Inuits et la COVID-19 : caractéristiques sociales et de la santé* (Catalogue No. 11-001-X). Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200417/dq200417b-fra.htm>
- Statistique Canada (2020b). *Les Autochtones vivant en milieu urbain : vulnérabilités aux répercussions socioéconomiques de la COVID-19* (Catalogue No. 45280001). Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00023-fra.htm>
- Statistique Canada (2020c). *Les Autochtones et la santé mentale durant la pandémie de COVID-19* (Catalogue No. 45280001).  
Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00035-fra.htm>
- Statistique Canada (2020d). *Répercussions économiques de la COVID-19 chez les groupes de minorité visible* (Catalogue No. 45280001). Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00042-fra.htm>
- Statistique Canada (2020e). *Différences entre les genres en matière de santé mentale durant la pandémie de COVID-19* (Catalogue No. 45280001). Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00047-fra.htm>
- Statistique Canada (2020f). *Contenu mis à jour du Recensement de la population de 2021 : famille et concepts démographiques, et activités de la vie quotidienne* (Catalogue No. 98-20-0001). Récupéré au <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/ref/98-20-0001/982000012020001-fra.cfm>
- Statistique Canada (2020g). *Expérience de la discrimination pendant la pandémie de COVID-19* (Catalogue No. 11-001-X).  
Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200917/dq200917a-fra.htm>
- Statistique Canada (2020h). *Tableau 17-10-0005-01 : Estimations de la population au 1<sup>er</sup> juillet, par âge et sexe.*  
doi:10.25318/1710000501-eng
- Statistique Canada (2020i). *Soins des enfants : répercussions de la COVID-19 sur les parents* (Catalogue No. 45280001).  
Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00091-fra.htm>
- Statistique Canada (2020j) *Vulnérabilités liées à la COVID-19 chez les Canadiens et les Canadiennes LGBTQ2+* (Catalogue No. 45280001). Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00075-fra.htm>

- Statistique Canada (2021a). *Enquête sur la population active, 2020* (Catalogue No. 11-001-X). Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210108/dq210108a-fra.htm>
- Statistique Canada (2021b). *Tableau 14-10-0327-01 : Caractéristiques de la population active selon le sexe et le groupe d'âge détaillé, données annuelles*. doi:10.25318/1410032701-eng
- Statistique Canada (2021c). *Partage des tâches domestiques : faire équipe pendant la pandémie de COVID-19* (Catalogue No. 45280001). Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00081-fra.htm>
- Statistique Canada (2021d). *Journée internationale des femmes de 2021*. Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-28-0001/2018001/article/00020-fra.htm>
- Statistique Canada (2021e). *Profil socioéconomique de la population lesbienne, gaie et bisexuelle, 2015 à 2018* (Catalogue No. 11-001-X). Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210326/dq210326a-fra.htm>
- Statistique Canada (2021f). *Un aperçu : membres inscrits des Premières Nations au Canada* (Catalogue No. 41200002-2021001). Récupéré au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/41-20-0002/412000022021001-fra.htm>
- U.S. Department of Homeland Security. (2020). *Homeland threat assessment*. Récupéré au [https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/2020\\_10\\_06\\_homeland-threat-assessment.pdf](https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/2020_10_06_homeland-threat-assessment.pdf)
- Valcour, M. (2014). The power of dignity in the workplace. *Harvard Business Review*. Récupéré au <https://hbr.org/2014/04/the-power-of-dignity-in-the-workplace>
- Waruszynski, B., MacEachern, K., & Giroux-Lalond, V. (2019) *Perceptions of racism and harassment among visible minority and Indigenous members in the defence team* (Director General Military Personnel Research and Analysis Scientific Letter DRDC-RDDC-2019-L257). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.
- Yeung, E., Musolino, E., & Eren, E. (2020). *The 2019 CAF Regular Force Retention Survey: Descriptive analysis* (Director General Military Personnel Research and Analysis Contract Report DRDC-RDDC-2020-C016). Ottawa, ON: Defence Research and Development Canada.
- Zhang, Z., & Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, 49(4), 743-765. doi:10.1002/hrm.20378Text

