National Defence Défense nationale

Canadian Forces College

Collège des Forces Canadiennes

LE LABYRINTHE PHALLOCRATE DES FORCES ARMÉES CANADIENNES : LES OBSTACLES ET DÉTOURS QUI NUISENT À L'AVANCEMENT ET À LA RÉTENTION DES FEMMES MILITAIRES

Major Marie-Josée Beaulieu

JCSP 46

Service Paper

Disclaimer

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

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

PCEMI 46

Étude militaire

Avertissement

Les opinons exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

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

Canada

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 46 – PCEMI 46
2019 – 2020

SERVICE PAPER - ÉTUDE MILITAIRE

LE LABYRINTHE PHALLOCRATE DES FORCES ARMÉES CANADIENNES : LES OBSTACLES ET DÉTOURS QUI NUISENT À L'AVANCEMENT ET À LA RÉTENTION DES FEMMES MILITAIRES

By / Par le major Marie-Josée Beaulieu

"This paper was written by a candidate attending the Canadian Forces College in fulfillment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence."

« La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale. »

Word Count: 2,557

Nombre de mots : 2,557

LE LABYRINTHE PHALLOCRATE DES FORCES ARMÉES CANADIENNES : LES OBSTACLES ET DÉTOURS QUI NUISENT À L'AVANCEMENT ET À LA RÉTENTION DES FEMMES MILITAIRES

BUT

1. Les Forces armées canadiennes (FAC) s'affichent comme étant une institution professionnelle formée d'hommes et de femmes soucieux de défendre les intérêts et valeurs du Canada à l'étranger, notamment les valeurs canadiennes axées sur le respect de la dignité humaine, la justice et l'égalité des sexes. Malgré les avancées notables de l'institution depuis l'intégration complète des femmes en 2001[1], l'environnement militaire demeure pour les femmes un milieu parsemé d'embûches difficiles à naviguer qui nuisent à leur progression de carrière et met encore aujourd'hui en péril leur contribution à long terme. L'unique certitude est que les femmes militaires évoluent dans un système créé par des hommes et pensé pour des hommes qui est sujet à leur occasionner une multitude de défis tout au long de leur carrière militaire. Ce texte vise à démontrer que les femmes militaires sont plus susceptibles de faire face à certains défis pendant leur emploi au sein des FAC et que ces obstacles risquent de compromettre la participation des femmes à une vocation militaire de longue haleine, et par le fait même de restreindre leur opportunité d'accéder aux postes les plus prestigieux de l'institution. La recommandation fournira des pistes de solutions à considérer pour éliminer ou du moins, réduire la fréquence et les impacts des défis auxquels font face les femmes militaires.

[1] Karen D. Davis. *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes*, (Presse de l'académie canadienne de la défense, 2009), p.1.

INTRODUCTION

2. Le contexte du présent document militaire se limitera à l'environnement militaire des Forces armées canadiennes comme milieu dans lequel les militaires féminins sont susceptibles de faire face à des défis uniques tels que de la discrimination, du harcèlement sexuel et la lenteur extrême de sa une bureaucratie organisationnelle. Ce texte vise précisément les femmes militaires canadiennes comme sujet d'étude, parce que celles-ci sont plus souvent les cibles de discrimination dans le milieu militaire où leur représentation est plus de trois fois moindre que celle des hommes. Pour ce faire, la discussion qui suivra portera sur les obstacles validés :

a. L'équité en matière d'emploi : les lacunes du système d'évaluation des femmes des FAC;

b. L'Opération HONOUR : prévenir la discrimination sexuelle au sein des FAC; et

c. Les mécanismes de justice : un projet de longue haleine pour les plaignantes des FAC.

DISCUSSION

<u>L'équité en matière d'emploi : les lacunes du système d'évaluation des femmes des FAC</u>

3. L'institution des FAC est réputée pour son modèle d'équité salariale. En effet, le salaire du personnel militaire est basé sur la composante (Force Régulière vs Force de Réserve), le groupe professionnel et le grade de l'individu. Ainsi, un militaire technicien

en approvisionnement au grade de sergent dans la Force Régulière, peu importe qu'il soit un homme ou une femme, touchera exactement le même salaire, puisque celui-ci est déterminé en fonction des seuls critères applicables à la rémunération des membres des FAC ci-haut mentionnés.[2] Toutefois lorsqu'il est question d'équité en matière d'emploi, il faut non seulement étudier l'équité salariale en terme de taux de solde d'un militaire, mais il est aussi nécessaire de prendre en considération le système d'évaluation mis en place par l'institution qui mène à la détermination de ce salaire. Ceci est impératif, puisque c'est justement par l'entremise du système d'évaluation que les militaires obtiennent un classement qui dictera s'ils seront promus à un grade supérieur et corrélativement s'ils toucheront un revenu plus élevé.

4. La loi sur l'équité en matière d'emploi précise qu'il « incombe à l'employeur […] d'étudier ses systèmes, règles et usages d'emploi, conformément aux règlements, afin de déterminer les obstacles en résultant pour les membres des groupes désignés[3] ». L'avancement de carrière dans les FAC est largement déterminé par les résultats des rapports d'évaluation du personnel (RAP) qui constitue le système d'évaluation des FAC. Le RAP est un outil visant à évaluer sur la base de critères définis le rendement d'un militaire sur une période donnée et son potentiel de progression dans les FAC.[4] Le problème, c'est que malgré que le RAP soit un outil de rétroaction annuelle, il demeure toutefois partial et largement construit sur l'analyse arbitraire du seul et unique superviseur immédiat chargé de juger le mérite de son employé. La plupart des

[2] Gouvernement du Canada, *Facteurs de détermination de la solde*, [en ligne] https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/soldes-pension-indemnites/solde/apercu.html [consulté le 26 octobre 2019], 1-4.

[3] Loi sur l'équité en matière d'emploi, L.C, ch. 44, s.9 (1995).

[4] Canada, Département de la Défense nationale, *Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes*, Version 2019.0.02, Section 101.

chercheurs soutiennent que trop d'individus n'ont pas la capacité de mesurer le rendement de manière adéquate[5]. Comme il n'y a pas de doute que le milieu militaire est un environnement largement dominé par les hommes, le RAP demeure un outil d'évaluation facilement empreint de subjectivité, y compris un risque de discrimination envers les femmes. Dans son article de recherche au sujet des stratégies pour traiter la question de subjectivité dans l'évaluation, l'auteure Goodrich examine le biais d'évaluation.[6] De par son danger inhérent à la partialité, le Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC) représente donc un obstacle vis-à-vis des femmes militaires, parce qu'il peut avoir une incidence sur leur progression de carrière et compromettre leurs chances d'être promues au prochain grade. Dans la même veine, puisque les FAC forment une institution axée sur la hiérarchie en préconisant l'ascension d'une échelle de niveaux de leadership à l'intérieur de l'organisation, la promotion à un grade supérieur est véritablement l'unique moyen d'espérer augmenter son taux de solde au cours de sa carrière, à moins d'envisager de se réorienter complètement vers un autre groupe professionnel mieux rémunéré.

L'Opération HONOUR : prévenir la discrimination sexuelle au sein des FAC

5. En 2015, madame Marie Deschamps, ex-juge à la Cour suprême du Canada, expose la culture sexiste intrinsèque aux Forces armées canadiennes (FAC) en publiant son rapport sur l'inconduite sexuelle au sein des FAC. [7] Le document dénonce spécialement la présence d'une culture sexualisée dans les FAC qui a le potentiel de

[5] Peter Prowse and Julie Prowse, « The Dilemma of Performance Appraisal », (Emerald Group Publishing, p.70-74.

[6] Goodrich, « Strategies for dealing with the issue of subjectivity in evaluation », p.13-22.

[7] Deschamps, *Examen sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadienne*, 2015, p.1-101.

dégénérer si l'institution ne prend pas de mesures drastiques pour corriger sa trajectoire. La sortie du rapport révèle des faits troublants qui pénalisent les femmes militaires des FAC, comme par exemple des chaînes de commandement qui ne prennent pas action vis-à-vis des mis en cause, des exemples bouleversants de policiers militaires qui décident de ne pas mener d'enquêtes et de ne pas donner suite aux dépositions des victimes et des superviseurs qui tentent de diminuer la gravité des événements et cherchent à influencer les victimes au lieu de leur offrir du soutien. Globalement, le rapport révèle un système institutionnel dans lequel émane une culture sexualisée capable de crucifier celles qui agissent avec éthique en dénonçant.

6. Ayant eu un grand impact dans les médias, peu de temps après le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) lance l'Opération HONOUR[8] visant à éliminer les inconduites à caractère sexuel et à garantir à tout le personnel des FAC un environnement dépourvu de harcèlement et de discrimination. Une des conséquences positives l'Op HONOUR a été la dénonciation d'inconduites à caractère sexuel passées sous le couvert de l'anonymat. C'est ainsi que les FAC ont pu obtenir des données probantes sur la réalité du problème. Un récit troublant est celui d'une femme violée par un allié américain lors de son déploiement en Afghanistan en 2006. Étant bien au fait des pratiques institutionnelles en vigueur à l'époque, elle décide de ne pas signaler le crime. Comme elle le justifie, les enjeux tels que la possibilité d'être rapatriée au Canada avant la fin de sa mission, la perte de ses primes de déploiement et le fait qu'elle n'aurait pas

[8] Manuel de l'Opération HONOUR, « Lutte contre l'inconduite sexuelle, [consulté le] 20 octobre 2019, https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/manuel-de-loperation-honour.html

obtenu son étoile de campagne étaient trop grands et ont pesé dans la balance. En parlant de ses confrères policiers militaires à qui elle aurait pu dévoiler l'incident :

> Je ne voulais absolument pas leur confier une chose pareille. On m'aurait immédiatement fait subir un examen médical et renvoyée à la maison. Mon dossier aurait été vu par à peu près sept commis, qui n'auraient pas fermé leur gueule. J'aurais perdu toutes les allocations que j'étais censée recevoir pour ce déploiement. Et j'aurais perdu ma médaille. Alors, j'aurais été violée, je serais rentrée chez nous et je n'aurais même pas eu mon Éto le de campagne?[9]

7. Les dommages causés par les inconduites à caractère sexuel pour les victimes sont considérables, la littérature médicale en ce sens indique par exemple des troubles de l'anxiété, la dépression, le syndrome de stress post-traumatique (SSPT), des pensées suicidaires.[10] Une autre conséquence notable est la libération volontaire des FAC ou pour motif médical. L'institution militaire canadienne reconnaît ses lacunes et le fait qu'une culture sexualisée constitue un danger pour les femmes militaires. « Une machine qui, bien qu'elle dise faire le maximum pour protéger les siens, peut encore fermer les yeux, punir celles qui dénoncent les violeurs, les éjecter quand elles sombrent dans la spirale du traumatisme[11] ».

<u>Les mécanismes de justice : un projet de longue haleine pour les plaignantes des FAC</u>

8. Les mécanismes de justice tels que les griefs, les plaintes d'harcèlement, les cours martiales, les procès par voie sommaire, les cours de justice civiles et les recours collectifs sont tous des moyens visant à contrer les injustices. Toutefois, ces processus de

---

[9] Revue l'Actualité, « Crimes sexuels : le cancer qui ronge l'armée canadienne », [consulté le] 16 octobre 2019 *https://lactualite.com/societe/crimessexuels-dans-larmee-2*

[10] American Psychiatric Association, « Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux cinquième édition », p.78-104.

[11] Revue l'Actualité, « Crimes sexuels : le cancer qui ronge l'armée canadienne », [consulté le] 16 octobre 2019 *https://lactualite.com/societe/crimessexuels-dans-larmee-2*

grande envergure prennent essentiellement beaucoup de temps. Et cet investissement de temps, d'efforts et d'énergie est un pensez-y bien pour les femmes militaires qui souhaitent faire valoir leurs droits par la voie officielle, qu'elle soit militaire ou civile. Les contraintes associées aux mécanismes de justice ne diffèrent pas nécessairement que les plaignants soient des hommes ou des femmes, cependant ceux-ci demeurent un obstacle réel chez la femme militaire qui expose un méfait à la chaîne de commandement dans le but ultime de se rendre justice et de rapporter un acte qui contrevient aux valeurs canadiennes.

9. Une militaire reconnaissant que son RAP annuel ne dépeint pas la réalité pourra s'y objecter en effectuant des démarches administratives par le biais d'une résolution informelle auprès de son superviseur immédiat[12] ou du dépôt d'un grief auprès de sa chaîne de commandement. Somme toute, la résolution informelle visera à convaincre le superviseur immédiat de modifier des pointages en fonction des preuves et justificatifs amenés par la plaignante et ce processus se veut habituellement rapide, approximativement de l'ordre de trois à six semaines. Toutefois, si le superviseur immédiat est biaisé dans sa perception du rendement et du potentiel de la plaignante et maintient son évaluation comme étant juste et équitable, la plaignante n'a d'autre choix que de se diriger vers le processus officiel de règlement des griefs.[13]

10. Le dépôt d'un grief constitue donc un mécanisme de justice et de défense approprié pour faire valoir les droits des femmes militaires qui se sentent lésées. Cependant, ce processus peut facilement s'échelonner de quatre mois à trois ans tout

[12] Ordonnances et règlements royaux des Forces canadiennes (ORFC), « Manuel de l'autorité initiale – résolution informelle » chap 4.

[13] Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) 2017-1, Processus de grief militaire, chap. 17.

dépendamment du niveau de traitement du grief, qu'il soit avec l'autorité de première instance, un commandant d'unité ou l'autorité de dernière instance, le Chef d'état-major de la Défense nationale (CEMD). Ce critère de temps peut ainsi avoir un effet dissuasif chez les plaignantes, non seulement de par le temps investi pour qu'un grief soit résolu, mais aussi par la charge de travail supplémentaire applicable au dépôt d'un grief. Antonio Lamer, l'ancien juge en chef de la Cour Suprême du Canada, fait une déclaration dans ce sens:

> Du point de vue du plaignant, la présentation d'un grief prend du temps, coûte souvent de l'argent et est fréquemment source d'un très grand stress. En outre, à l'opposé des autres organisations, les plaignants n'ont ni syndicat ni association d'employés par l'intermédiaire desquels ils peuvent donner suite à leur grief et, en général, ils n'ont aucun recours devant la Cour fédérale ou l'ombudsman alors que la réparation du grief fait partie de la procédure de règlement des griefs. Pour le moral des membres des FC, il est essentiel que leurs griefs soient réglés de façons équitable, transparente et rapide. [14]

Cette notion d'avoir à combattre individuellement l'institution, en plus d'avoir à le faire en toute transparence directement vis-à-vis de la chaîne de commandement, suffit à créer des conditions d'inégalité et une crainte de représailles pour les plaignantes. Bien que les SEPFC et le processus de règlement des griefs des FAC dénoncent les représailles, il est fréquent que des femmes militaires évitent d'entreprendre des démarches de griefs par crainte de répercussions sur leurs carrières. De même, le facteur temps est indéniablement contraignant et peut facilement signifier un frein dans la progression de carrière des plaignantes. En considérant simplement le court laps de temps disponible entre le dépôt d'un grief suite à la signature d'un RAP et la tenue du comité de mérite annuel, soit par

[14] Pierre Daigle, Rapport spécial au Ministre de la Défense nationale - Le processus de règlement des griefs des Forces canadiennes, redresser la situation pour ceux et celles qui servent, mai 2010, p.15.

exemple du mois de mai au mois d'octobre, le seul mécanisme qui pourrait notablement offrir une résolution rapide avant l'examen des dossiers lors des comités de mérite se limite à la résolution informelle.

CONCLUSION

En conclusion, il n'y a pas de doute que les femmes des FAC évoluent dans un environnement dans lequel elles sont minoritaires. Les champs étudiés dans ce document valident la grande propension des femmes qui devront franchir une série d'obstacles au cours de leur carrière. « Le Canada était en avance sur son temps [quand il a admis] les femmes dans tous les corps de l'armée. Or, il règne encore dans certains rangs un climat de sexisme, voire d'hostilité ouverte envers les femmes, qui constituent environ 15% des Forces[15]. »

11. Certaines se rendront justice elles-mêmes en allant chercher des ressources pour tenter de se soigner et de limiter les séquelles sur leurs vies personnelles et professionnelles, d'autres dénonceront les inconduites de leurs agresseurs afin d'empêcher que de telles situations se répètent et finalement, bon nombre d'entre elles auront le sentiment de combattre l'institution des FAC pour faire respecter leurs droits et obtenir justice. Dans tous les cas, l'environnement des FAC demeure pour la majorité des femmes militaires un labyrinthe parsemé de pièges auxquels elles seront fort probablement confrontées. La reconnaissance même de ce fait ne doit pas être perçue comme étant fataliste, mais au contraire est une révélation qui permet d'y voir clair et de chercher les solutions concrètes aux problèmes et risques qui mettent en péril

[15] Revue l'Actualité, « Crimes sexuels : le cancer qui ronge l'armée canadienne », [consulté le] 16 octobre 2019 *https://lactualite.com/societe/crimessexuels-dans-larmee-2*

l'avancement et la rétention d'une ressource inestimable au sein des FAC : les femmes militaires.

RECOMMANDATIONS

12. Il serait pertinent pour les FAC de compiler les statistiques visant à étudier le temps moyen requis pour progresser au prochain grade et à comparer les données selon la répartition homme-femme. Il serait également approprié de compiler les statistiques de dépôt des griefs associés aux RAP ainsi que sa distribution homme-femme. Il serait important de consulter les femmes militaires qui décident de prendre leur libération volontaire des FAC, afin d'établir les véritables raisons qui motivent leur départ et en particulier si des événements problématiques ont eu pour effet de les influencer à prendre cette décision. Des programmes de mentorat des femmes militaires ainsi que des comités de soutien au niveau régional devraient être envisagés, notamment pour partager les leçons apprises, favoriser le partage des expériences vécues et prévenir l'isolement des femmes lorsqu'elles feront face à des défis. Lors de déploiements, la chaîne de commandement doit exposer concrètement aux femmes les risques du théâtre opérationnel en matière d'inconduites sexuelles et quels sont les règles d'engagement applicables à cette problématique ou en d'autres mots, comment la situation sera traitée du point de vue de la victime. Les recherches effectuées confirment que le traitement des inconduites sexuelles de tous types par un système de justice indépendant extérieur aux FAC servirait plus adéquatement les femmes militaires. Ainsi, la recommandation ultime à adopter va dans le même sens que celle proposée par Mme Deschamps dans son examen sur l'inconduite sexuelle et vise l'intégration des femmes dans les FAC par

l'atteinte des niveaux de représentation souhaités des femmes dans l'institution militaire[16].

[16] Deschamps, *Examen sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadienne*, 2015, p.15-30.