



Défense nationale National Defence



Rapport d'étape des

# FORCES ARMÉES CANADIENNES

sur la lutte contre  
les comportements sexuels inappropriés

1<sup>er</sup> février 2016

Couvrant la période allant de juin à décembre 2015

Préparé pour le chef d'état-major par le chef du personnel militaire

Canada

# Préface

---

Les cas d'inconduite sexuelle frappent au cœur du plus important élément des Forces armées canadiennes : ses membres. Les préjudices personnels et institutionnels qui résultent de l'inconduite sexuelle peuvent être graves; l'inconduite sexuelle, presque toujours, laisse des traces indélébiles et des effets dévastateurs sur les victimes et l'institution – notamment en portant atteinte à l'efficacité organisationnelle. Certains cas d'inconduite sexuelle font les manchettes, d'autres pas. Que ce problème fasse partie de la culture des Forces armées canadiennes ne pouvaient pas surprendre les soldats, marins et aviateurs. Cependant, la société, y compris les Forces armées canadiennes, évolue. Un changement de la culture organisationnelle, en dépit de la difficulté de la tâche, est possible.

Dans les jours suivants le dépôt du rapport de l'examen externe du 27 mars 2015, le commandement des Forces armées canadiennes a accepté la première recommandation : reconnaître l'existence du problème. Ce premier pas peut paraître trompeusement facile. En réalité, ceci a eu des conséquences majeures. Principalement, cela a signifié que le commandement a dû poser des gestes concrets afin de faire face au problème. Le travail accompli jusqu'à maintenant est décrit dans ce premier rapport d'étape. Aux membres et victimes, je demande de faire preuve de patience.

Établir une nouvelle structure afin de répondre d'une manière plus efficace aux plaintes d'inconduite sexuelle et de soutenir les victimes a été un passage obligé, mais cela ne fut pas le but final. Le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle est un moyen de répondre efficacement à l'inconduite sexuelle et non une fin en soi. Les prochaines étapes présenteront des défis encore plus difficiles, tels que modifier des habitudes enracinées et restaurer la confiance. De plus, malgré que l'organisation ait ses besoins propres, les Forces armées canadiennes font partie d'un environnement plus étendu qui inclut le ministère de la Défense national et le Conseil du Trésor avec lesquels des ajustements de politiques doivent être coordonnés.

Néanmoins, aussi ambitieuse puisse-t-elle paraître, la voie semble être tracée pour d'importants changements. Le chef d'état-major, le Général Jonathan Vance, a pris le rôle de chef de file sur cette question, faisant de celle-ci une tâche personnelle. Lieutenant-Général Christine Whitecross, qui était impliquée dès le départ dans la conception du plan stratégique, est chargée de sa mise en œuvre. Ils comprennent l'urgence et l'importance de cette problématique.

Comprendre le problème, répondre aux besoins, soutenir les victimes, prévenir de futurs incidents – le développement des grands axes par l'Équipe d'intervention stratégique sur l'inconduite sexuelle – demande une attention particulière sur le contenu, non seulement de nouvelles structures organisationnelles. En même temps, l'enthousiasme initial du commandement des Forces armées canadiennes d'aborder l'inconduite sexuelle a besoin d'être soutenu avec des engagements durables et des ressources. J'attire votre attention sur le commentaire cité dans le rapport à l'effet que : « La culture n'est pas quelque chose qu'on peut changer, mais un système dynamique qui évolue constamment en fonction des influences internes et externes. Un changement de culture se produira, qu'il soit planifié ou non. »

Bien que des mécanismes fiables pour la mesure du rendement soient difficiles à identifier, ils sont nécessaires pour vérifier si les efforts ont un effet positif. Par exemple, comme je l'avais mentionné tout au long de l'examen externe, un faible taux d'incidents déclarés d'inconduite sexuelle peut être facilement interprété comme indiquant un faible taux d'événements – ou cela peut être un symptôme d'un manque profond de confiance dans le système. Une évaluation rigoureuse est donc essentielle.

Le cycle de crise qui a caractérisé l'approche des Forces armées canadiennes face à l'inconduite sexuelle jusqu'à ce jour doit cesser. Il convient désormais de mettre l'accent proactivement et systématiquement sur la transformation de la culture des Forces armées canadiennes en vue de permettre aux membres d'atteindre leur pleine capacité opérationnelle. Les canadiens et les canadiennes s'attendent du commandement de l'organisation d'être engagé dans des changements culturels transformateurs. La voie pour un tel changement est tracée dans ce premier rapport.

Marie Deschamps, C.C., Ad. E.

Janvier 2016



# Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés

---

## Table des matières

<b>Contexte</b> .....	2
Introduction .....	2
Contexte historique .....	3
Principaux intervenants .....	4
Stratégie .....	5
Opération HONOUR .....	5
<b>Mise en œuvre des recommandations de la responsable de l'examen externe</b> .....	7
Le soutien aux victimes, notre priorité .....	11
Le Centre d'intervention .....	11
Activités liées aux Forces armées canadiennes .....	15
<b>Discussion – Confronter les comportements sexuels inappropriés</b> .....	23
Comprendre les comportements sexuels dommageables et inappropriés .....	24
Reconnaître l'existence du problème – Première phase .....	24
Comprendre l'ampleur du problème .....	24
Répondre aux comportements sexuels dommageables et inappropriés .....	26
Soutenir les victimes de comportements sexuels dommageables et inappropriés .....	27
Prévenir les comportements sexuels dommageables et inappropriés .....	27
Programmes et activités facilitant l'intégration des femmes et le changement de culture..	29
<b>Prochaines étapes</b> .....	31
<b>Conclusion</b> .....	33

# Contexte

## Introduction

L'existence de comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des Forces armées canadiennes amoindrit la capacité de l'institution à accomplir sa mission, qui consiste à défendre les intérêts de la population canadienne et du Canada. En érodant la confiance et la cohésion intrinsèques entre frères et sœurs d'armes qui se trouvent au cœur d'une force de combat efficace, une telle conduite odieuse sape la capacité opérationnelle même des Forces armées canadiennes. Dans l'intérêt des membres et de l'efficacité de l'institution, les Forces armées canadiennes doivent passer résolument à l'action pour éliminer ces comportements et opérer un changement de culture permanent afin d'en prévenir la récurrence.

*« Ce comportement doit  
prendre fin maintenant. »*

Général Jonathan Vance, le 24 juillet 2015

L'Opération HONOUR est l'opération militaire à l'échelle de l'institution lancée par le chef d'état-major de la défense le 14 août 2015 qui vise à faire cesser les comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des Forces armées canadiennes. Elle décrit les groupements, les tâches et les échéanciers nécessaires à l'atteinte de cet objectif.

Les Forces armées canadiennes se sont engagées à produire un rapport d'étape sur les progrès accomplis dans la lutte contre les comportements sexuels dommageables et inappropriés<sup>1</sup>. Il avait été initialement décidé qu'un examen trimestriel serait optimal; toutefois, depuis lors, il est devenu évident que l'ampleur de ce défi et la complexité de la majeure partie des solutions se prêtent à des rapports semestriels. La prolongation de la période du rapport rendra chaque rapport plus substantiel sans diminuer aucunement l'engagement des Forces armées canadiennes envers la production de rapports d'étapes, soutenus et transparents.

Ce premier rapport couvre la période de juin à décembre 2015. Il rend compte de l'ampleur complète de la réponse des Forces armées canadiennes au problème des comportements sexuels dommageables et inappropriés, y compris les initiatives et les changements entrepris à la suite des dix recommandations de la responsable de l'examen externe, ainsi que les mesures et les résultats produits par l'Opération HONOUR. Le présent rapport d'étape détermine également les défis au changement positif et décrit les grandes lignes des prochaines étapes. En fin de compte, ces rapports présenteront des analyses sélectives détaillées du changement positif permanent mis en œuvre afin d'assurer un environnement de travail basé sur la dignité et le respect de tous ses membres.

Le plan d'action comprend une intervention sous quatre lignes d'opération, soit Comprendre, Répondre, Soutenir et Prévenir, qui comprennent un effort coordonné d'examen et d'élaboration des politiques, des programmes, de la formation, de l'instruction, des mesures du rendement et

---

<sup>1</sup> Cet engagement a été initialement pris au cours de la séance d'information à l'intention des médias du 30 avril 2015, et réitéré devant le Comité permanent de la défense nationale en mai : « (...) Dès l'automne, je livrerai au chef d'état-major de la défense le premier rapport trimestriel sur le progrès des Forces armées canadiennes en réponse au problème de l'inconduite sexuelle. Le rapport sera également communiqué à la population canadienne. » Mgén Christine Whitecross s'exprimant devant le Comité permanent de la défense nationale, NDDN n° 60, 2<sup>e</sup> Session, 41<sup>e</sup> Législature, le lundi 25 mai 2015, p. 3.

du soutien aux victimes<sup>2</sup>. Au cœur de ce défi, et représentant de toute évidence l'aspect le plus difficile de cet effort, se trouve la nécessité d'influencer et de changer la culture dans toute l'institution. Cela exigera un effort soutenu et une influence suivie à tous les échelons. Comme le fait remarquer un historien militaire « *la culture n'est pas quelque chose qu'on peut changer, mais un système dynamique (...), un " vilain " problème; un problème social ou culturel complexe et interrelié qui doit être résolu de façon non linéaire*<sup>3</sup> ». Nonobstant la complexité de la question, il est absolument essentiel que les Forces armées canadiennes relèvent ce défi avec fermeté et résolution.

## Contexte historique

L'inconduite sexuelle a été mise en évidence par les médias dans les années 1990 comme un problème majeur au sein des Forces armées canadiennes, et a fait à nouveau l'objet d'une couverture médiatique intense en 2014<sup>4</sup>. Le chef d'état-major de la défense de l'époque a demandé à M<sup>me</sup> Marie Deschamps, ancienne juge de la Cour suprême, d'effectuer un examen externe. Elle a mené ses recherches pratiques au sein des Forces armées canadiennes en utilisant diverses méthodes, notamment des entrevues, des visites dans les bases et escadres, des communications par courriel, l'engagement d'un expert en la matière et l'examen des politiques, des programmes et des documents. M<sup>me</sup> Deschamps a produit un rapport détaillé comprenant ses constatations et recommandations, rendu public le 30 avril 2015. Dans ses constatations, M<sup>me</sup> Deschamps fait ressortir l'existence d'une culture sexualisée sous-jacente qui, si elle n'est pas modifiée, pourrait mener à encore plus d'incidents graves de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle. La responsable de l'examen externe a établi dix recommandations précises qui mettent en relief la nature du problème au sein de l'institution et qui traitent non seulement de la culture des comportements sexuels inappropriés, mais également de la méfiance des victimes à l'égard de la chaîne de commandement militaire.

En attente du rapport de la responsable de l'examen externe, le chef d'état-major de la défense de l'époque a ordonné la mise sur pied de L'Équipe d'intervention stratégique des Forces armées canadiennes sur l'inconduite sexuelle (ci-après nommée « l'Équipe d'intervention stratégique »), sous le commandement de Chris Whitecross, alors major-général. Cette équipe s'est vue attribuer la tâche de servir de point de convergence pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie détaillée et d'un plan d'action connexe visant à répondre aux recommandations de la responsable de l'examen externe, afin de modifier et d'améliorer les comportements et de solidifier une culture de dignité et de respect pour tous les membres des Forces armées canadiennes, une culture qui reflète les plus hautes normes professionnelles. Le plan d'action sur la conduite

---

<sup>2</sup> Étant donné que « victime » est un terme délicat auquel certains préfèrent le terme « survivant », « victime » est utilisé dans le présent rapport dans son sens large et comprend ceux qui formulent des plaintes initiales et les survivants d'agressions sexuelles vérifiées.

<sup>3</sup> Extrait d'une séance d'information présentée par Allan English, Ph. D., expert en la matière reconnu sur la culture militaire canadienne dans les Forces armées canadiennes, à l'Institut canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans (ICRSMV) à Québec, du 23 au 25 novembre 2015 : Addressing the Problem of Sexual Harassment and Sexual Assault in the Canadian Armed Forces: Systemic Obstacles to Comprehensive Culture Change.

<sup>4</sup> La couverture médiatique actuelle est due à l'article de couverture du numéro de L'Actualité du 22 avril 2014, intitulé « Crimes sexuels dans l'armée ».

sexuelle inapproprié, qui décrit la manière dont l'institution prévoit répondre aux dix recommandations, a été publié parallèlement au rapport de la responsable de l'examen externe.

Le chef d'état-major de la défense actuel, le général Jonathan Vance, a réaffirmé que les Forces armées canadiennes s'engagent à résoudre le problème à l'occasion de sa passation de commandement en juillet 2015, ce qui, selon les observateurs externes, caractérise un *message clair et sérieux qui indique qu'un tel comportement n'a absolument pas sa place au sein des Forces armées canadiennes*<sup>5</sup>. Le général Vance a accepté les dix recommandations et s'est engagé à les mettre en œuvre aussi rapidement et efficacement que possible. Il a fait suivre cela par le lancement de l'Opération HONOUR en août 2015, qui a pour mission précise de faire cesser les comportements sexuels dommageables et inappropriés<sup>6</sup>. Le chef d'état-major de la défense a informé les autorités supérieures des Forces armées canadiennes<sup>7</sup> au sujet de l'Opération HONOUR le 20 août 2015, ordonnant une action décisive et répétant qu'il s'engageait sans équivoque à éliminer les comportements sexuels dommageables et inappropriés.

## Principaux intervenants

Les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale travaillent de concert pour veiller à ce que les comportements sexuels dommageables et inappropriés cessent et que les victimes de tels comportements reçoivent du soutien. La mise sur pied du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle<sup>8</sup> (ci-après nommé « le Centre d'intervention ») est l'un des produits de cette collaboration.

La responsabilité et les obligations associées à la mise en œuvre du plan d'action n'incombent pas simplement à une seule organisation; les membres des Forces armées canadiennes et les dirigeants clés du ministère de la Défense nationale ont reçu la tâche de produire des travaux livrables qui vont du très court terme au long terme. La réponse est une approche intégrée fondée sur les systèmes contrôlée par des dirigeants désignés, dont les implications se font sentir dans toute l'institution. Toutefois, la responsabilité du succès incombe directement à la direction des Forces armées canadiennes, qui est l'intervenant principal essentiel dans cette opération. Comme M<sup>me</sup> Deschamps l'a indiqué, « le temps est venu pour les dirigeants des Forces armées canadiennes de s'attaquer à ce problème<sup>9</sup>. »

Le lieutenant-général Whitecross, à titre de chef du personnel militaire, continue d'assurer la direction stratégique de l'Équipe d'intervention stratégique en collaboration avec la chaîne de

---

<sup>5</sup> Cette caractérisation est tirée d'une analyse de la couverture médiatique concernant la passation de commandement du chef d'état-major de la défense qui a eu lieu le 24 juillet 2015.

<sup>6</sup> Ordre d'opération du chef d'état-major de la défense concernant l'Opération HONOUR, en date du 14 août 2015.

<sup>7</sup> Les autorités supérieures comprenaient les officiers généraux des Forces armées canadiennes et les colonels aux postes de commandement clés, ainsi que leurs adjudants-chefs et premiers maîtres de 1<sup>re</sup> classe.

<sup>8</sup> Il s'agit de la réalisation partielle de la recommandation n° 3 du rapport de la responsable de l'examen externe : « Créer un centre indépendant de responsabilisation en matière de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle à l'extérieur des Forces armées canadiennes qui aura la responsabilité de recevoir les signalements de conduite sexuelle inappropriée, de mener les activités de prévention, de coordination et de surveillance de la formation, de recherche, de soutien aux victimes et de surveillance de la responsabilisation ainsi que d'agir comme autorité centrale pour la collecte de données. »

<sup>9</sup> Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes, Marie Deschamps, C.C. Ad.E., responsable de l'examen externe, le 27 mars 2015, p. 1.



commandement afin de coordonner la mise en œuvre des dix recommandations et des tâches de l'Opération HONOUR. Le contre-amiral Jennifer Bennett, dirigeante expérimentée et nommée « championne de la cause des femmes », qui dirige les travaux de l'Équipe d'intervention stratégique, travaille sous ses ordres. Le chef d'état-major de la défense a établi le Centre d'intervention sous la direction de M<sup>me</sup> Jan Lalonde, cadre supérieure expérimentée qui relève directement du sous-ministre. Ce rapport hiérarchique n'appartient pas à la chaîne de commandement des Forces armées canadiennes. En février 2016, M<sup>me</sup> Susan Harrison remplacera M<sup>me</sup> Lalonde.

## **Stratégie**

Le plan portant sur les comportements sexuels dommageables et inappropriés initialement élaboré par l'Équipe d'intervention stratégique et publié le 27 avril 2015 reste la stratégie d'orientation de l'intervention adoptée par les Forces armées canadiennes. En termes simples, la stratégie consiste en quatre lignes d'effort distinctes, mais interreliées : comprendre le problème, répondre aux incidents de comportement sexuel dommageable et inapproprié, soutenir les victimes et prévenir la récurrence des comportements. La différence entre cette approche et les tentatives précédentes de régler le problème de l'inconduite sexuelle se base sur trois volets : il s'agit d'abord d'une approche holistique intégrée du problème; deuxièmement les progrès seront mesurés tout au long de la mise en œuvre et finalement l'effort sera poursuivi à long terme.

Pour faire cesser les comportements sexuels dommageables et inappropriés à l'échelle de l'institution, les Forces armées canadiennes doivent comprendre le problème avant de s'y attaquer; par conséquent, la question immédiate consiste pour l'institution à comprendre la nature du problème et à saisir l'ampleur et la complexité des comportements sexuels dommageables et inappropriés. Parallèlement, l'institution doit continuer à répondre aux incidents avec promptitude, efficacité et équité. De ce fait, la deuxième ligne d'effort consiste à améliorer la production de rapports et la réponse globale aux incidents de comportements sexuels dommageables et inappropriés. En priorité, l'institution doit être en mesure d'offrir un niveau de soutien accru aux victimes de comportements sexuels dommageables et inappropriés; ce soutien doit être fourni avec efficacité et sensibilité. Ainsi, la troisième ligne d'effort consiste à améliorer le soutien à la disposition des membres. La quatrième ligne d'effort de la stratégie est la prévention à long terme des comportements sexuels dommageables et inappropriés, en partie grâce à l'élaboration de programmes de formation et d'instruction plus efficaces et de politiques plus pertinentes, et en partie grâce à une sensibilisation accrue au niveau stratégique découlant d'une capacité de mesure du rendement efficace. Ces efforts combinés contribueront à veiller à ce que la vision à long terme devienne et demeure une réalité, en maintenant ainsi une culture de dignité et de respect conforme aux plus hautes normes de conduite.

## **Opération HONOUR**

La pierre angulaire de toute force militaire est sa capacité à réagir rapidement à un grand éventail de situations difficiles. La préparation du personnel dépend de différents facteurs, les plus fondamentaux étant une excellente condition physique et mentale et la cohésion de l'équipe. Les comportements sexuels dommageables et inappropriés nuisent à la cohésion de l'unité nécessaire à l'exécution réussie des tâches militaires. C'est de ce point de vue qu'un comportement sexuel dommageable et inapproprié touchant des membres des Forces armées canadiennes constitue un

problème sur le plan de la disponibilité opérationnelle : en plus d'être inacceptable, il ne concorde pas avec son éthique, ses valeurs et ses principes.

Les Forces armées canadiennes possèdent une approche des opérations généralisée et délibérée. Elle fait appel à une méthodologie et à un langage que l'organisation comprend instinctivement et sans équivoque. Cette approche est uniforme dans les trois armées et se trouve au cœur de la mission et de son fonctionnement. C'est pour cette raison que le chef d'état-major de la défense a donné l'ordre de tâches précises au moyen d'un ordre d'opération. L'utilisation d'un ordre d'opération pour lutter contre les comportements sexuels dommageables et inappropriés a fait clairement comprendre à tous un chacun que ces comportements posent un problème réel et grave que la direction et la chaîne de commandement tout entière doivent s'engager directement, délibérément et durablement à régler. Un engagement durable à l'égard de ce problème est essentiel à l'efficacité des Forces armées canadiennes à titre de force militaire.

L'ordre d'opération a été suivi par une campagne de communications exhaustive qui a débuté par le rassemblement de tous les hauts dirigeants à l'occasion d'une séance d'information cohérente, claire et directe au sujet de la mission et du plan d'action, tenue par le chef d'état-major de la défense et l'adjudant-chef des Forces canadiennes, les trois commandants des armées et le chef du personnel militaire (parallèlement le commandant du commandement du personnel militaire). Cette séance a fortement renforcé la mission, l'intention et les ordres du chef d'état-major de la défense.

La mission spécifique formulée selon l'intention du chef d'état-major de la défense est la suivante : « (...) éliminer les comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des Forces armées canadiennes en tirant parti du soutien sans équivoque de mes commandants et de tous les chefs des Forces armées canadiennes. Toute forme de comportement sexuel dommageable et inapproprié constitue une menace pour le moral et la disponibilité opérationnelle des Forces armées canadiennes, érode le bon ordre et la discipline, va à l'encontre des valeurs rattachées à la profession des armes et aux principes d'éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, et constitue une transgression. Je ne permettrai pas qu'il y ait des comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein de notre organisation, et j'entends tenir tous les dirigeants des Forces armées canadiennes responsables des manquements qui permettent que de telles situations se reproduisent. »

Le chef d'état-major de la défense a ajouté : « Il n'y aura pas de période de grâce en ce qui concerne l'application de nos valeurs et de notre éthique. Il faut agir de manière appropriée dès maintenant. » Pour instaurer un climat de confiance parmi les membres des Forces armées canadiennes et du public, le chef d'état-major de la défense a également ordonné le maintien d'une transparence dans toutes les mesures prises dans le cadre de l'Opération HONOUR. Les prédateurs sexuels et les intimidateurs ont été reconnus comme étant indésirables au sein des Forces armées canadiennes, et il a été rappelé aux commandants qu'ils doivent prendre des mesures décisives pour lutter contre les comportements sexuels dommageables et inappropriés.

L'Opération HONOUR est un effort entrepris à l'échelle de l'institution qui mobilise la direction des Forces armées canadiennes à tous les niveaux afin de faire cesser les comportements sexuels dommageables et inappropriés et d'offrir un meilleur soutien aux membres touchés. Le chef du personnel militaire et commandant du commandement du personnel militaire a reçu la tâche de lancer l'élaboration de politiques et de programmes de formation, d'instruction et de soutien aux

membres, en collaboration avec les principaux intervenants à l'échelle de l'organisation. L'Opération HONOUR comporte quatre phases :

- a. Au cours de la première phase, c'est-à-dire la phase d'initiation (d'août à septembre 2015), le vice-chef d'état-major de la défense doit rédiger une stratégie détaillée et un plan d'action connexe visant à répondre aux recommandations en suspens du rapport de la responsable de l'examen externe et élaborer le mandat, la gouvernance et le modèle opérationnel du Centre d'intervention.
- b. Au cours de la deuxième phase, qui devrait être achevée d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2016, les commandants doivent personnellement superviser la communication et l'application des mesures de discipline, de la doctrine de leadership en place, ainsi que des ordres et des politiques concernant particulièrement les comportements sexuels dommageables et inappropriés. Parallèlement, le chef d'état-major de la défense a ordonné la mise sur pied accélérée du Centre d'intervention, ainsi que l'élaboration et l'introduction de mesures de rendement des résultats qui, une fois obtenues, doivent lui être communiquées dans un rapport.
- c. Au cours de la troisième phase, les Forces armées canadiennes doivent publier des politiques révisées et offrir une formation propre à la mission aux dirigeants. Parallèlement à l'exécution de cette phase, le Centre d'intervention passera à une capacité opérationnelle totale et l'efficacité de chacune des activités sera mesurée; les résultats seront communiqués au chef d'état-major de la défense dans un rapport d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2017.
- d. Au cours de la quatrième et dernière phase, les fonctions de coordination de l'Équipe d'intervention stratégique seront absorbées par du personnel du ministère de la Défense nationale/des Forces armées canadiennes mieux orienté, éduqué et formé à les administrer de manière totalement conforme au Code de valeurs et d'éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Les commandants devraient continuer à superviser personnellement le maintien des valeurs et l'application des mesures administratives ou disciplinaires et à s'assurer que le Centre d'intervention continue à fonctionner à pleine capacité.

## **Mise en œuvre des recommandations de la responsable de l'examen externe**

La partie ci-après décrit les mesures en cours pour mettre en œuvre chacune des dix recommandations de la responsable de l'examen externe. Lorsque les problèmes généralisés n'ont pas encore été réglés, nous indiquons les recherches initiales effectuées et décrivons le plan d'action élaboré par l'Équipe d'intervention stratégique à l'égard du problème en question.

**Recommandation 1** : *Reconnaître que la conduite sexuelle inappropriée constitue un problème grave dans les Forces armées canadiennes et prendre des mesures pour le régler.*

Les dirigeants reconnaissent clairement que les comportements sexuels dommageables et inappropriés sont un problème grave qui existe au sein des Forces armées canadiennes et ont, sans exception, entrepris de le régler. Avant la réception du rapport de la responsable de l'examen externe au printemps 2015, le chef d'état-major de la défense a ordonné l'établissement de l'Équipe d'intervention stratégique afin de commencer à planifier l'intervention. Le chef

d'état-major de la défense et l'adjudant-chef des Forces armées canadiennes ont publiquement reconnu l'existence de comportements sexuels inappropriés au cours de la conférence de presse du 30 avril 2015; à cette même occasion, le lieutenant-général Whitecross, alors major-général, a décrit les grandes lignes de la stratégie à suivre pour faire cesser ces comportements odieux.

À l'heure actuelle, l'Opération HONOUR représente la directive que le chef d'état-major de la défense consacre particulièrement à la résolution de ce problème. Ces ordres ont été transmis à chaque unité des Forces armées canadiennes par l'entremise de la chaîne de commandement. Pour assurer une diffusion

*« Nous demandons et nous nous attendons à un niveau élevé de comportement de la part des membres des Forces armées canadiennes. Nous devons agir résolument pour venir à bout de ce problème. Qui plus est, l'efficacité opérationnelle des Forces armées canadiennes dépend de l'indéfectible confiance et cohésion entre ses membres, en dépit de leur sexe, ou de leur passé. »*

Le général Tom Lawson, chef d'état-major de la défense, au cours de la conférence de presse à l'occasion de la diffusion du rapport de la responsable de l'examen externe, le 30 avril 2015.

exhaustive, tous les commandants ont reçu l'ordre de rédiger leurs propres ordres à l'intention de leurs subordonnés dans un délai précis et de confirmer au moyen d'un rapport que la mesure avait été exécutée. Le 18 novembre 2015, le chef d'état-major de la défense a effectué un suivi au sujet de ses ordres initiaux afin de confirmer que ces derniers avaient été interprétés et transmis à l'échelle des Forces armées canadiennes<sup>10</sup>.

Avant le lancement de l'Opération HONOUR, le lieutenant-général Whitecross, à titre de commandant de l'Équipe d'intervention stratégique, a animé plus de 36 discussions ouvertes dans plus de 13 bases et escadres dans tout le Canada en vue d'ouvrir le dialogue sur les comportements sexuels inappropriés avec tous les membres du personnel militaire, quel que soit leur grade, et de leur faire comprendre les répercussions de ces comportements sur les membres, le milieu de travail et l'efficacité opérationnelle de l'organisation. Ces séances ont informé les membres des Forces armées canadiennes de la gravité du problème et de l'approche adoptée par l'institution pour le régler; elle a également offert des perspectives personnelles utiles sur les répercussions que les comportements sexuels dommageables et inappropriés ont eues pour certains membres.

Les commandants de la Marine royale canadienne, de l'Armée canadienne et de l'Aviation royale canadienne, ainsi que leurs commandants subordonnés, ont également organisé des séances de sensibilisation au sein de leur commandement respectif, à l'instar des autres organisations de niveau 1<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Ordre de tâches du chef d'état-major de la défense, Opération HONOUR – Revue de la phase d'initiation, en date du 18 novembre 2015.

<sup>11</sup> Les organisations de niveau 1 sont dirigées par des personnes qui relèvent directement soit du chef d'état-major de la défense, soit du sous-ministre.

Le travail accompli au sein des commandements ne s'est pas limité à la sensibilisation et à la compréhension du problème posé par les comportements sexuels inappropriés, mais a également inclus une discussion sur les principes fondamentaux de la profession des armes, la conduite, l'éthique, le professionnalisme, la discipline, la cohésion et l'efficacité opérationnelle. Par exemple, le commandant de la Marine royale canadienne a officiellement informé tous les grades qu'aucun débat sur l'existence ou l'ampleur du problème ne sera tolérées et que les victimes sont la préoccupation première et recevront un soutien. La Marine royale canadienne a pris promptement et visiblement la mesure de relever un commandant de ses fonctions à la suite d'allégations de comportements sexuels dommageables et inappropriés et prend des mesures à tous les niveaux pour se conformer à la directive et à l'intention du chef d'état-major de la défense de tenir les dirigeants responsables. Elle s'efforce également d'incorporer des scénarios liés aux comportements sexuels inappropriés dans les exercices d'entraînement en mer et la préparation au combat.

*« Je ne me lancerai pas dans une longue discussion sur le degré ou la gravité de l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes. Cela importe peu, car ne serait-ce qu'un seul incident, voire un seul tort causé involontairement ou une seule infraction de ce genre commise sans qu'on l'ait voulu, est inacceptable. »*

L'Armée canadienne a réagi au premier rapport de la responsable de l'examen externe en diffusant la directive immédiate à tous les commandants d'engager un dialogue animé par les dirigeants comme première étape de la refonte de son attitude et de l'institution d'un changement. Le cours de coordonnateur de l'éthique des unités de l'Armée canadienne a été prolongé d'un jour pour inclure une séance éducationnelle détaillée sur l'Opération HONOUR. En outre, les divisions de l'Armée canadienne ont établi des liens vers des ressources locales afin d'approfondir la compréhension des comportements sexuels inappropriés et de leurs répercussions sur l'institution. Tous les cours de l'Armée canadienne ont vu l'ajout de séances d'information et de sensibilisation sur les comportements sexuels inappropriés à leur contenu.

L'Aviation royale canadienne a passé en revue et mis à jour ses programmes sur l'éthique et le harcèlement, offrant des ateliers visant à présenter de nouvelles compétences et de nouveaux outils qui aideront les commandants à renforcer la philosophie de l'Aviation royale canadienne; elle a également mis à jour ses sites Web pour y inclure des ressources propres à l'élimination des comportements sexuels dommageables et inappropriés. Des séances d'information sur l'Opération HONOUR doivent désormais être intégrées aux activités d'accueil des escadres, qui doivent se dérouler peu de temps après l'arrivée des nouveaux membres; les commandants d'escadre et leurs commandants subordonnés ont veillé à ce que leurs membres bénéficient d'un accès libre à un officier supérieur (grade minimal de major) pour discuter des comportements sexuels inappropriés et les signaler, et les ont encouragés à profiter de cet accès.

Même si nous acceptons le fait que certains membres hésitent encore à admettre la gravité des comportements sexuels inappropriés, les dirigeants à tous les échelons reconnaissent qu'une telle conduite est un grave problème au sein de l'institution et ont accepté la responsabilité de l'éliminer. Ces dirigeants continuent de prendre des initiatives en collaboration avec tous les membres de leur équipe afin de comprendre le problème, soutenir les victimes, répondre aux incidents et prévenir la récurrence de ces comportements.

**Recommandation 2** : *Établir une stratégie qui produira un changement de culture afin d'éliminer le climat de sexualisation et de mieux intégrer les femmes, et qui inclura une analyse comparative des politiques des Forces armées canadiennes en fonction des sexes.*

La planification et la diffusion de l'Opération HONOUR ont constitué la première et la plus importante étape de l'établissement d'une stratégie efficace visant à instituer un changement de culture au sein des Forces armées canadiennes afin de permettre à l'institution d'atteindre un état final où le milieu de travail est exempt de comportements sexuels dommageables et inappropriés. La stratégie générale est décrite dans le plan d'action publié le 30 avril 2015. Elle définit quatre lignes d'effort : comprendre le problème, soutenir les victimes, répondre aux incidents et prévenir la récurrence des comportements.

Il y a quinze ans, le Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies a adopté sa première résolution sur les femmes, la paix et la sécurité. À l'époque, le Canada se trouvait déjà à l'avant-garde de l'intégration des femmes dans les forces armées. Depuis lors, les Forces armées canadiennes ont fait d'autres progrès. L'instruction pré-déploiement comprend un module qui fait en sorte que les membres déployés pendant les opérations comprennent la pertinence de l'égalité entre les hommes et les femmes dans un conflit armé, et les Forces armées canadiennes ont élaboré des programmes de formation visant à partager cette expérience et ces connaissances avec les autres forces de maintien de la paix. Les Forces armées canadiennes intègrent désormais l'égalité entre les hommes et les femmes dans la planification, l'exécution et l'évaluation opérationnelles.

En septembre 2015, le chef d'état-major de la défense a transmis des directives concernant la création de postes de conseiller en matière d'égalité entre les sexes au Commandement des opérations interarmées du Canada et à l'État-major interarmées stratégique<sup>12</sup>. Il a également ordonné d'apporter les modifications pertinentes à la doctrine interarmées, à la formation et à l'instruction. Cette initiative stratégique reflète une perspective progressiste des opérations. Elle va au-delà du plan d'équité en matière d'emploi et incorpore l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'élaboration des programmes, l'approvisionnement en équipement, la gestion de l'infrastructure, les politiques touchant le personnel militaire et d'autres éléments de la surveillance et de la gestion des membres, qui influent tous sur l'intégration des femmes dans les Forces armées canadiennes.

*Cet arrangement, qui caractérise le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle et l'Équipe d'intervention stratégique des Forces armées canadiennes sur l'inconduite sexuelle, est le résultat de la construction mentale canadienne unique selon laquelle les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale opèrent.*

Enfin, les Forces armées canadiennes élaborent une stratégie de diversité détaillée afin de s'assurer que les forces militaires soient représentatives de la population canadienne qu'elles

---

<sup>12</sup> Le Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC) est le quartier général responsable de la conduite des opérations nationales et expéditionnaires des Forces armées canadiennes. L'État-major interarmées stratégique (EMIS) fournit un soutien en matière d'analyse militaire et d'aide à la décision au chef d'état-major de la défense, qui agit à titre de conseiller militaire principal du gouvernement du Canada.

servent et de veiller à ce qu'elles soient renforcées grâce à leur diversité. Une ébauche de la stratégie de diversité et des tâches connexes sera élaborée d'ici février 2016.

**Recommandation 3** : *Créer un centre indépendant à l'extérieur des Forces armées canadiennes, qui aura la responsabilité de recevoir les signalements de conduite sexuelle inappropriée, de mener les activités de prévention, de coordination et de surveillance de la formation, de recherche, de soutien aux victimes et de surveillance de la responsabilisation ainsi que d'agir comme autorité centrale pour la collecte de données.*

Du fait de l'Opération HONOUR, l'ouverture du Centre d'intervention, la première organisation de ce genre dans les Forces armées canadiennes, a été devancée au 15 septembre 2015. Les membres qui ont été victimes de comportements sexuels dommageables et inappropriés ou en ont été touchés ont désormais accès à un centre indépendant dédié, à l'extérieur de la chaîne de commandement. Le Centre d'intervention apporte un soutien initial aux membres actuels des Forces armées canadiennes par téléphone ou par courriel, sous la forme de renseignements au sujet des ressources et des procédures existantes, ainsi que d'une écoute active et empathique.

Pour exécuter sa mission, le Centre d'intervention a mené des consultations et noué des partenariats afin de faciliter l'accès des membres aux services qui répondent à leurs besoins.

L'Équipe d'intervention stratégique et le Centre d'intervention collaborent pour assurer la couverture de l'éventail des activités décrites dans cette recommandation. Même si les deux organisations collaborent étroitement afin de contribuer à l'élaboration des politiques, de l'instruction, etc., le Centre d'intervention est indépendant de la chaîne de commandement militaire, car il relève du sous-ministre, alors que l'Équipe d'intervention stratégique appartient de toute évidence à la chaîne de commandement militaire, relevant du chef du personnel militaire qui, à son tour, rend des comptes au chef de l'état-major de la défense.

### **Le soutien aux victimes, notre priorité**

La décision très importante de mettre l'accent sur le soutien aux victimes et de prendre des mesures immédiates à l'avance du calendrier prévu pour établir le Centre d'intervention a eu une incidence majeure sur la mise en œuvre des autres aspects des dix recommandations et sur le travail de base sur la sensibilisation, le changement de la culture et l'examen des politiques et des programmes. Confrontées à toute une gamme de priorités contradictoires, les Forces armées canadiennes ont tourné leur attention du problème stratégique institutionnel de la culture à la nécessité plus immédiate de mieux soutenir les victimes des comportements sexuels dommageables et inappropriés et ont agi avec diligence pour améliorer le soutien à leurs membres victimes tout en poursuivant l'analyse approfondie des dimensions plus complexes du problème. Les priorités ont immédiatement été rééquilibrées, accordant un plus grand poids au soutien aux victimes, une pratique exemplaire suggérée à l'issue de visites internationales. Ce changement a avancé l'établissement du Centre d'intervention au 1<sup>er</sup> septembre 2015, environ trois mois en avance du plan initial.

### **Le Centre d'intervention**

Le Centre d'intervention est la première organisation des Forces armées canadiennes dédiée au soutien aux victimes de comportements sexuels dommageables et inappropriés. Il s'agit de l'une des pierres angulaires de la réponse au rapport de la responsable de l'examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel au sein des Forces armées canadiennes et de

l'Opération HONOUR. La responsable de l'examen externe, dans sa déclaration devant le Comité permanent de la défense nationale, a affirmé que l'établissement du Centre sous les ordres du sous-ministre de la Défense nationale satisfaisait son critère d'indépendance<sup>13</sup>.

Le Centre d'intervention a ouvert ses portes le 1<sup>er</sup> septembre 2015 et a commencé à offrir un soutien aux membres le 15 septembre 2015<sup>14</sup>. Il reste encore beaucoup de travail à accomplir pour pleinement comprendre les besoins des membres et mener les recherches nécessaires afin de définir et de mettre en œuvre un modèle de prestation des services de soutien qui répond le mieux à ces besoins. La gouvernance et le modèle opérationnel du Centre d'intervention sont encore en cours d'élaboration et comprendront l'établissement d'un conseil consultatif qui assistera le Centre d'intervention et l'Équipe d'intervention stratégique dans leurs efforts.

Le Centre d'intervention apporte un premier soutien aux membres actuels des Forces armées canadiennes par téléphone ou par courriel, offre une écoute active et empathique, un soutien émotionnel, de l'aide sous forme de renseignements sur les ressources existantes et les mécanismes de plainte, ainsi que faciliter l'accès à ces ressources, quand on lui en fait la demande.

Tout en maintenant son indépendance à l'égard de la chaîne de commandement comme facteur essentiel d'amélioration de la confiance, le Centre d'intervention communique avec les Forces armées canadiennes en fournissant des données générales sur les tendances et les problèmes, afin d'apporter son aide aux révisions des politiques, de la formation et de l'instruction. La contribution du Centre d'intervention est une composante essentielle de l'influence exercée sur la culture des Forces armées canadiennes, ce qui n'empêche pas le Centre d'être soigneusement structuré de manière à respecter la confidentialité des renseignements personnels. L'équilibre entre indépendance et influence continuera d'être étudié et mis au point.

Le Centre d'intervention a mené des consultations et noué des partenariats avec des experts en la matière et des fournisseurs de services internes et externes afin de faciliter l'accès des membres des Forces armées canadiennes aux services qui répondent à leurs besoins. Le Centre a établi des partenariats avec le Groupe des services de santé des Forces canadiennes, la Branche des services de l'aumônerie des Forces canadiennes et le Service national des enquêtes des Forces canadiennes (ci-après nommé « Service national des enquêtes »). Le personnel du Centre d'intervention a également rencontré et consulté d'autres partenaires, notamment le Programme d'aide aux membres des Forces canadiennes, la ligne d'information à l'intention des familles du Centre de ressources pour les familles des militaires, le sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils), Anciens Combattants Canada, les centres d'aide aux victimes d'agression sexuelle et les programmes de prévention des agressions sexuelles de certains hôpitaux.

Un système provisoire de gestion des cas est en place pour saisir les renseignements des personnes de manière confidentielle et protégée. Le Centre d'intervention collabore avec le personnel ministériel de la gestion de l'information et l'Équipe d'intervention stratégique à la définition et au perfectionnement des exigences liées au développement de cette capacité. Le nouveau système de gestion des cas devrait être achevé au premier trimestre du nouvel exercice (avril à juin 2017).

---

<sup>13</sup> Comité permanent de la défense nationale, NDDN n° 60, 2<sup>e</sup> Session, 41<sup>e</sup> Législature, le lundi 25 mai 2015.

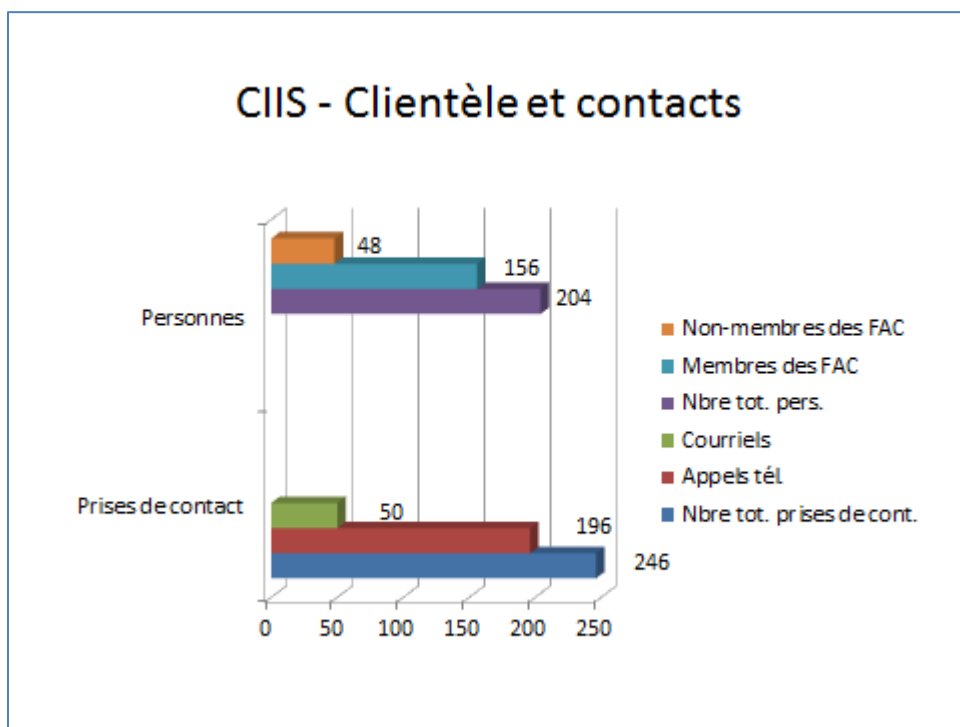
<sup>14</sup> Il était prévu d'ouvrir le Centre en offrant un niveau de service initial qui apporterait un soutien plus immédiat aux victimes, dans l'intention de mettre en place des services plus complets entre septembre 2015 et juillet 2017.



Les données quantitatives suivantes représentent les renseignements saisis par le Centre d'intervention depuis son ouverture le 15 septembre 2015 jusqu'au 31 décembre 2015. Il convient de faire remarquer que le système actuel de gestion des cas est un système manuel limité, et que les ajustements apportés au cours des deux derniers mois concernant le mode de saisie des renseignements par les membres de l'équipe d'intervention et de soutien donnent lieu à une légère marge d'erreur dont il faut tenir compte dans les chiffres déclarés.

Total du CIIS = 246

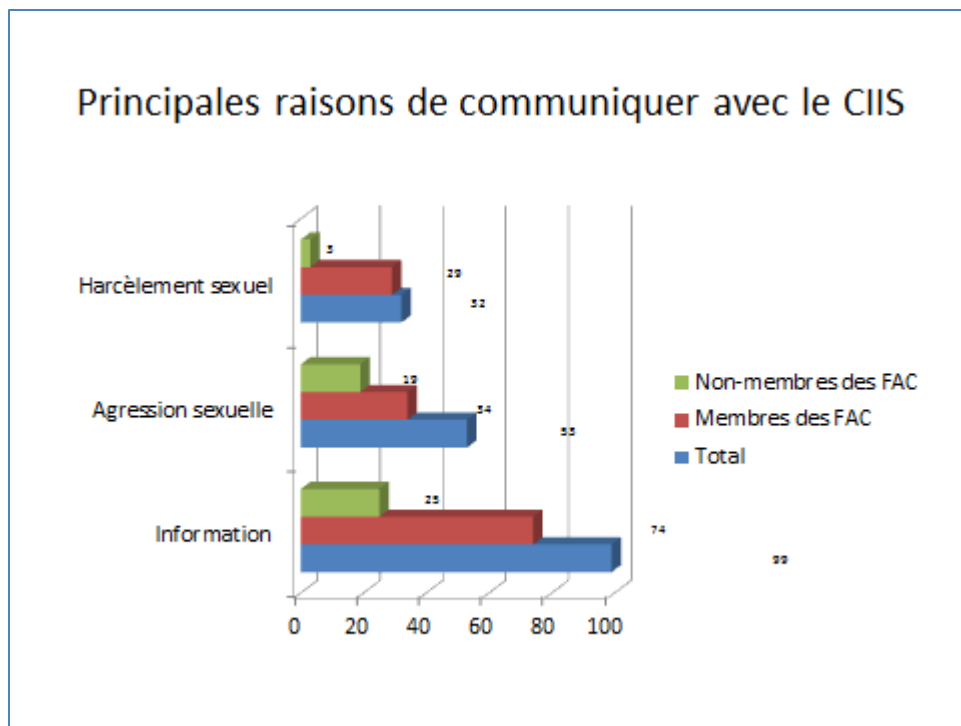
- Sur ces personnes, 49 % étaient des femmes, 50 % des hommes (le sexe de 2 personnes n'a pas été enregistré).
- Les chiffres ne représentent pas nécessairement le nombre de personnes directement touchées par l'inconduite sexuelle.



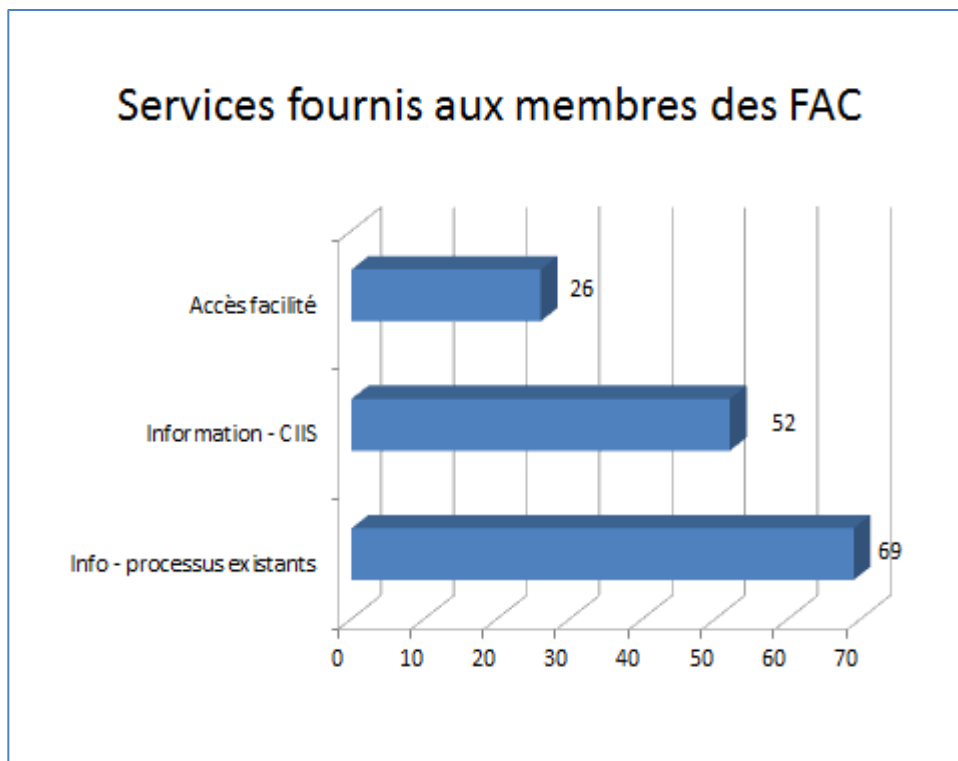
**Figure 1. Contacts avec le Centre d'intervention, du 15 septembre au 31 décembre 2015 :** Ce modèle illustre que 204 personnes ont communiqué avec le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) pour un total de 246 communications. De ces 246 communications avec le CIIS, 196 ont été faites par téléphone et 50 par courriel. De ces 204 personnes, 156 étaient membres de FAC.

Principales catégories d'information :

- Police militaire/SNEFC
- Plaintes de harcèlement
- PAMFC
- Ressources civiles au ministère de la Défense nationale



**Figure 2. Motifs pour lesquels les membres ont joint le Centre d'intervention :** Ce modèle illustre qu'entre le 15 septembre et le 31 décembre 2015, 204 personnes ont communiqué avec le CIIS. De ce nombre, 99 ont demandé de l'information sur les services du CIIS et/ou sur les procédures existantes relatives aux plaintes ou aux griefs; 53 ont communiqué avec le CIIS au sujet d'une infraction sexuelle et 32 ont communiqué avec le CIIS au sujet de harcèlement sexuel.



Nombre total des membres des Forces armées canadiennes qui ont joint le CIIS = 156

- Principales catégories d'information : Police militaire/SNEFC, plaintes de harcèlement, PAMF, ressources civiles du ministère de la Défense nationale
- Accès facilité à un officier de liaison de la PM = 23
- Accès facilité : dans certaines circonstances, les membres peuvent demander de l'aide pour accéder aux services. Avec leur consentement, le CIIS peut faciliter leur transfert vers des fournisseurs de services, ce qui comprend un appel à une personne-ressource avant d'aiguiller le membre.

**Figure 3. Services rendus aux membres des Forces armées canadiennes :** Ce modèle illustre que des 156 membres des FAC qui ont communiqué avec le CIIS, 69 souhaitaient obtenir de l'information sur les ressources et les processus disponibles, notamment la police militaire/le Service national des enquêtes, le processus relatif au harcèlement, le Programme d'aide aux membres des Forces canadiennes et les ressources civiles du MDN; 52 souhaitaient obtenir de l'information au sujet du CIIS; et 26 ont effectué une demande permettant de faciliter l'accès à des fournisseurs de service, notamment un conseiller du CIIS qui a appelé une personne-ressource avant de lui référer un membre.

### Activités liées aux Forces armées canadiennes

Le Grand Prévôt des Forces canadiennes (ci-après nommé « Grand Prévôt ») a examiné les pratiques de collecte de données de la police militaire et met en œuvre des améliorations sur le plan des procédures et de la technologie afin de mieux comprendre et de clarifier l'ampleur des plaintes pour inconduite sexuelle déposées auprès de la Police militaire. Sur le plan des procédures, le Grand Prévôt a lancé une formation visant à améliorer la collecte de données dans le Système d'information – Sécurité et Police militaire. Services partagés Canada et le Groupe des services partagés des Forces canadiennes travaillent de concert pour accélérer le rythme des mises à jour critiques du Système d'information – Sécurité et Police militaire, qui comprendront de meilleurs outils d'analyse.

Le Groupe des Services de santé des Forces canadiennes a résolu un problème de longue date lié à l'utilisation des codes de classification internationale des maladies appropriés au sein du Système d'information sur la santé des Forces canadiennes pour les patients victimes d'inconduite sexuelle, simplifiant ainsi la collecte de données statistiques à long terme.

**Recommandation 4 :** *Permettre aux militaires de signaler les incidents de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle au centre de responsabilisation en matière de harcèlement sexuel et*

*d'agression sexuelle ou de simplement demander des services de soutien sans être tenus de porter plainte officiellement.*

À compter du 15 septembre 2015, à la suite de la mise sur pied du Centre d'intervention, les membres des Forces armées canadiennes peuvent appeler le Centre sans déclencher une enquête. Le Grand Prévôt a affecté un officier de liaison de la police militaire à l'Équipe d'intervention stratégique et au Centre d'intervention. Les premiers commentaires des victimes indiquent que cette relation leur est très utile et que ceux qui appellent le Centre se sentent plus à l'aise d'avoir toujours affaire à la même personne-ressource qui les comprend et établit un rapport avec eux. Sur les 23 appels renvoyés par le Centre d'intervention à l'officier de liaison de la PM, 6 ont débouché sur des enquêtes disciplinaires.

Les Forces armées canadiennes sont présentement à la recherche d'options permettant d'élargir cette capacité au-delà du Centre d'intervention afin d'encourager davantage de victimes à signaler les comportements inappropriés. Le chef d'état-major de la défense et tous les hauts commandants ont communiqué un message commun, selon lequel les membres sont vivement encouragés à prendre contact avec le Centre d'intervention, leur chaîne de commandement, les autorités médicales, les aumôniers, la police militaire ou civile ou un ami de confiance<sup>15</sup>.

En outre, le Médecin général a diffusé des directives de clarification à tous les cliniciens au sein du Groupe des Services de santé des Forces canadiennes concernant leur rôle dans le cadre du système de soins de santé et à titre de cliniciens individuels. Tout d'abord, la directive leur a rappelé qu'ils ont la responsabilité de protéger les droits de leurs patients à la protection de la vie privée et à la confidentialité et de veiller à ce qu'ils aient accès aux soins de santé les plus appropriés lorsqu'ils ont été victimes de comportements sexuels dommageables et inappropriés. La directive aborde également les mesures à prendre lorsque les patients confient à leur fournisseur de soins de santé qu'ils ont été victimes de comportements sexuels dommageables et inappropriés dans le cadre des soins de santé ou ailleurs, et lorsqu'un patient porte une plainte officielle pour comportements sexuels dommageables et inappropriés contre un fournisseur de soins de santé.

À mesure des progrès en direction de la capacité opérationnelle totale du Centre d'intervention, les travaux au sujet des options de mécanisme de signalement qui ne déclenchent pas une procédure de plainte officielle se poursuivront. Le Grand Prévôt a lancé une analyse au sujet des options qui permettraient de préserver les données probantes à l'appui des enquêtes futures lorsque les victimes ne sont pas prêtes à signaler le comportement subi.

En outre, les Forces armées canadiennes ont formé une équipe d'action à vocation unique, sous la direction de l'Équipe d'intervention stratégique, qui élaborera plus en détail les aspects essentiels de la mise en œuvre de cette recommandation.

**Recommandation 5** : *Élaborer une définition simple et large du harcèlement sexuel qui englobe toutes les dimensions des relations entre les militaires au sein des Forces armées canadiennes; élaborer une définition du terme relation personnelle préjudiciable qui traite efficacement des relations entre personnes de différents grades et qui comporte une présomption de relation*

---

<sup>15</sup> En vertu des articles 4.02 et 5.0 des Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes, les membres des Forces armées canadiennes ont l'obligation de signaler à l'autorité compétente toute violation des lois, règlements, règles, ordres et instructions pertinents régissant la conduite de toute personne justiciable du code de discipline militaire.

*personnelle préjudiciable applicable lorsque les personnes en cause détiennent des grades différents, à moins qu'elles aient divulgué leur relation de manière adéquate; définir l'agression sexuelle dans la politique comme étant un attouchement de nature sexuelle, intentionnel non consensuel; fournir du soutien sur l'exigence du consentement, spécifiquement sur l'impact de certains facteurs sur le consentement véritable, comme l'intoxication, la différence de grade et la chaîne de commandement.*

Un examen approfondi des définitions et la simplification du langage qui leur est associé sont une nécessité évidente et urgente pour les Forces armées canadiennes. Le manque de progrès dans ce domaine est gravement préoccupant, en raison de sa nature fondamentale. Par conséquent, la priorité accordée à la clarification des définitions doit augmenter au prochain trimestre.

Les Forces armées canadiennes ont déterminé les politiques et les programmes à examiner, inclus une nouvelle terminologie et de nouvelles explications accompagnées d'exemple dans ses discussions ouvertes, fiches du soldat et séances d'information. Au cours du prochain trimestre, l'institution effectuera un examen plus complet des définitions et des terminologies associées aux comportements sexuels dommageables et inappropriés. Dans le cadre de cette analyse, elle tiendra compte de la manière optimale de les définir, de les élaborer et de les mettre en œuvre dans les milieux intégrés où les fonctionnaires et les membres du personnel militaire travaillent ensemble.

Les Forces armées canadiennes continuent d'offrir des séances d'information et d'éducation afin d'améliorer la compréhension et de mettre l'accent sur le consentement dans le contexte des activités sexuelles, ainsi que d'expliquer ce en quoi consistent les comportements sexuels dommageables et inappropriés. L'utilisation des ressources innovantes provenant de sources civiles et d'alliés militaires font aussi partie de leur prise de conscience et de leur campagne de sensibilisation.

# DEMANDEZ DE L'AIDE MAINTENANT!

## AVEZ-VOUS ÉTÉ TOUCHÉ OU AFFECTÉ PAR UN COMPORTEMENT SEXUEL INAPPROPRIÉ?

### Soutien

**CENTRE D'INTERVENTION SUR L'INCONDUITE SEXUELLE : 1-844-750-1648**  
- Ouverture le 15 septembre 2015

**CENTRES DE SERVICES DE SANTÉ DES FC**  
- Trouvez le centre de santé des FAC le plus près de chez vous :  
<http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-sante-medicaux/information-clinique.page>

**SERVICES D'AUMÔNERIE DES FAC**  
- Pour connaître la liste des aumôniers dans votre secteur, appelez au 1-866-502-2203.

**LIGNE D'INFORMATION POUR LES FAMILLES : 1-800-866-4546**

**PROGRAMME D'AIDE AUX MEMBRES DES FORCES CANADIENNES : 1-800-268-7708**

### Signalement

**VOTRE CHAÎNE DE COMMANDEMENT**

**BUREAUX RÉGIONAUX DU SERVICE NATIONAL DES ENQUÊTES DES FC (SNEFC)**  
- Coordonnées des bureaux régionaux :  
[www.forces.gc.ca/fr/contactez-nous/police-militaire-contactez-nous.page](http://www.forces.gc.ca/fr/contactez-nous/police-militaire-contactez-nous.page)

**PROCÉDURE DES FAC CONTRE LE HARCÈLEMENT**  
- Les conseillers en relations de travail des unités peuvent vous aider à interpréter la politique en matière de harcèlement et à déterminer ce que vous devez faire

**OMBUDSMAN DU MDN ET DES FAC : 1-888-828-3626**  
[ombudsman-communications@forces.gc.ca](mailto:ombudsman-communications@forces.gc.ca)


**Une urgence? Composez le 911.**

### LEADERSHIP, RESPECT ET HONNEUR

ÉLIMINER LE COMPORTEMENT SEXUEL INAPPROPRIÉ DANS LES FAC :

## COMPORTEMENTS INAPPROPRIÉS

- actions perpétuant les stéréotypes et les modes de pensée qui déprécient des militaires en raison de sexe, sexualité ou orientation sexuelle
- langage ou blagues inacceptables
- accès, distribution ou publication du matériel de nature sexuelle en milieu de travail
- remarques offensantes à caractère sexuel
- l'exploitation des relations de pouvoir aux fins d'activités sexuelles
- demandes de nature sexuelle inopportunes ou la violence verbale de nature sexuelle
- la publication d'images intimes sans son consentement, le voyeurisme, les actions indécentes
- contacts sexuels
- l'exploitation sexuelle
- agression sexuelle



### LEADERSHIP, RESPECT ET HONNEUR

ATTENTE DES MEMBRES DES FAC :

## NE PAS FAIRE DE MAL

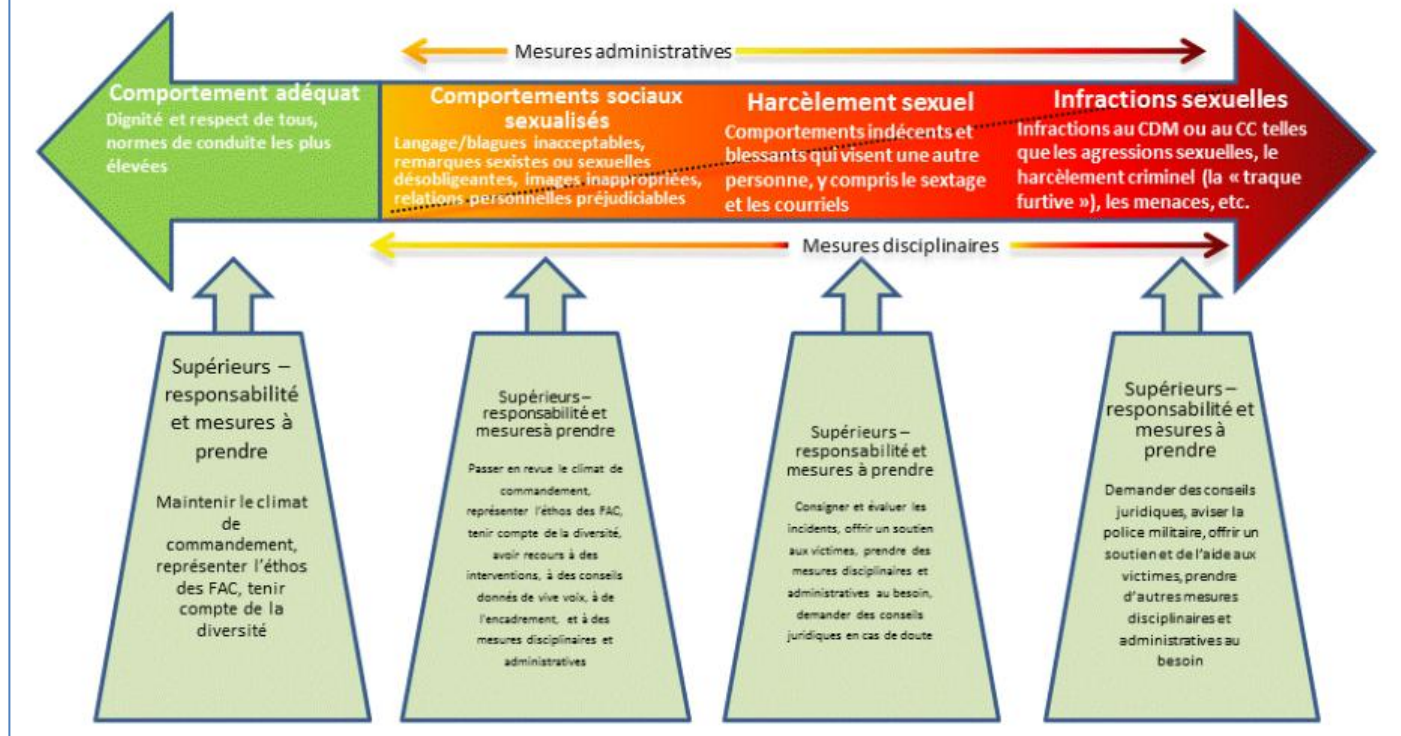
- Donnez l'exemple	- Parlez
- Ayez du respect pour tous	- Agissez
- Agissez avec honneur	- Demandez de l'aide
- Soyez courageux	- Offrez du soutien
- Ne détournez pas le regard	- Avisez les autorités
- Impliquez-vous	

**Canada**

**Figure 4.** Fiches de soldat (recto et verso) distribuées dans toutes les Forces armées canadiennes

L'information diffusée sur la « fiche de soldat » illustrée à la figure 4 offre des renseignements supplémentaires sur les comportements sexuels dommageables et inappropriés et sur les mesures que tous les membres sont censés prendre. Le continuum du comportement sexuel et des responsabilités de la direction connexes est illustré à la figure 5. Des affiches ont également été distribuées à l'échelle des Forces armées canadiennes; elles contiennent les coordonnées du Centre d'intervention, ainsi que des ressources de soutien locales.

# Responsabilités des supérieurs



**Figure 5. Continuum du comportement sexuel et des responsabilités de la direction :** Ce modèle illustre divers actes ou comportements et, sous chacun d'eux, les responsabilités des leaders qui y correspondent. Sous Comportement approprié (maintenir le climat de commandement, représenter l'éthos des FAC, tenir compte de la diversité), sous Comportements sociaux sexualisés (passer en revue le climat de commandement, représenter l'éthos des FAC, tenir compte de la diversité, avoir recours à des interventions, à des conseils donnés de vive voix, à du mentorat, et à des mesures disciplinaires et administratives), sous Harcèlement sexuel (consigner et évaluer les incidents, offrir du soutien aux victimes, prendre des mesures disciplinaires et administratives au besoin, demander des conseils juridiques en cas de doute) et sous Infractions sexuelles (demander des conseils juridiques, aviser la police militaire, offrir un soutien et de l'aide aux victimes, prendre d'autres mesures disciplinaires et administratives au besoin).

**Recommandation 6 :** *Élaborer une approche unifiée portant sur les comportements sexuels inappropriés et inclure dans une seule politique rédigée en langage clair autant d'aspects des comportements sexuels interdits que possible.*

Priorité renouvelée, l'examen et l'élaboration des politiques seront au cœur des efforts des prochains mois. Dans un premier temps, nous avons examiné et déterminé les politiques et les programmes liés au harcèlement, aux comportements sexuels inappropriés, à l'éthique au professionnalisme et à la conduite. Il se peut que les Forces armées canadiennes envisagent une approche consolidée pour certaines politiques qui ont une incidence sur les membres militaires et civils de l'Équipe de la défense, et nous travaillerons de concert en cas de chevauchement et lorsqu'il est logique d'avoir une seule politique. L'élaboration de politiques dans un milieu de

travail intégré nécessite une vaste consultation; il faut déterminer comment améliorer les approches existantes au sein des Forces armées canadiennes et entre ces dernières et le ministère de la Défense nationale. Pour le moment, les efforts de l'Équipe d'intervention stratégique mettent uniquement l'accent sur les Forces armées canadiennes, et non pas sur les effectifs intégrés.

Même si des progrès tangibles dans ce domaine en sont à la phase initiale, l'équipe a effectué des recherches approfondies et des travaux préparatoires considérables par l'entremise de l'expert en la matière sur les politiques affecté à l'Équipe d'intervention stratégique. L'examen des politiques pertinentes des Forces armées canadiennes est achevé, et les politiques équivalentes des forces alliées et des autres organisations nationales (comme les universités) ont été réunies et préparées aux fins d'examen. L'équipe a également consulté plusieurs institutions et universités canadiennes, qui ont remis une copie de leurs plans d'action en matière d'agression sexuelle, desquels l'équipe tire les leçons pertinentes.

L'Équipe d'intervention stratégique présidera le premier groupe de travail sur les politiques en janvier 2016, composé de représentants de toutes les Forces armées canadiennes, y compris les principaux intervenants, afin d'établir une approche stratégique unifiée en langage clair visant à lutter contre les comportements sexuels dommageables et inappropriés, en incluant autant d'aspects que possible dans une seule politique. Pour aider l'équipe, un plan de recherche exhaustif sur le harcèlement a également été préparé et devrait orienter l'avancement de l'élaboration des politiques dans ce domaine.

L'expert en la matière sur les politiques de l'Équipe d'intervention stratégique a répertorié plusieurs politiques apparentées visant à répondre à l'objectif du chef d'état-major de la défense, qui consiste à obtenir une approche stratégique unifiée au sujet des comportements sexuels dommageables et inappropriés<sup>16</sup>.

Outre les activités en cours liées aux politiques, la Marine royale canadienne, grâce à son initiative de renouvellement de la conduite, a déjà commencé à aborder certains aspects de la conduite inappropriée et de l'inconduite sexuelle dans sa refonte du Guide du système divisionnaire, des politiques sur les formalités d'arrivée et des Ordres permanents des navires, des mesures qui devraient être achevées au début de l'année 2016. Ces changements seront diffusés aux autres armées pour qu'elles les utilisent.

**Recommandation 7** : *Simplifier le processus de traitement des plaintes de harcèlement, notamment transmettre les plaintes officielles aux cmdt, qui agissent comme arbitres des griefs, et réduire l'importance accordée au MARC.*

Outre les politiques, les programmes et les procédures propres aux plaintes pour motif de comportements sexuels dommageables et inappropriés, l'Équipe d'intervention stratégique travaille en collaboration étroite avec le groupe de gestion intégrée des conflits et des plaintes sous l'Autorité des griefs des Forces canadiennes, responsable de la transformation du système

---

<sup>16</sup> Les Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) sont la principale méthode de distribution des directives ministérielles et administratives des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale. Celles qui ont trait aux comportements sexuels dommageables et inappropriés comprennent : Éthique de la défense (DOAD 7023-0); Prévention et résolution du harcèlement (DOAD 5012-0); Inconduite sexuelle (DOAD 5019-5); Relations personnelles et fraternisation (DOAD 5019-1); Comportement discriminatoire (anciennement Comportement raciste) en cours d'élaboration; et Violence en milieu familial (DOAD 5044-0).



de gestion des plaintes, à l'élaboration d'un mécanisme de plainte simple et intégré qui répond aux besoins des membres des Forces armées canadiennes et de la chaîne de commandement et est digne de confiance.

En attendant l'élaboration et l'entrée en vigueur de nouvelles lignes directrices et politiques, des efforts provisoires sont en cours pour renforcer l'efficacité du processus actuel de traitement des plaintes de harcèlement; par exemple, l'Armée canadienne se préoccupe davantage de veiller à ce que des conseillers en harcèlement soient présents dans toutes les unités. Les commentaires de la part des formations subordonnées révèlent une mobilisation de la majeure partie du personnel des bureaux satellites en faveur des processus d'enquête et d'établissement de rapports sur les cas de harcèlement, une initiative qui sera prise en compte dans la nouvelle politique.

La Marine royale canadienne cherche à améliorer les procédures de révocation ou de renvoi du milieu de travail des auteurs présumés d'inconduite sexuelle pendant la conduite des enquêtes, et a pris l'initiative d'offrir d'autres options d'emploi visant à offrir séparation et soutien à la victime.

La majorité des énoncés de politique sur le harcèlement des commandants de l'Aviation royale canadienne ont été modifiés pour inclure la mention de l'Opération HONOUR; les escadres et unités qui n'ont pas encore modifié leurs énoncés de politique sur le harcèlement le feront au plus tard le 31 janvier 2016.

**Recommandation 8** : *Permettre aux victimes d'agression sexuelle de demander, avec le soutien du centre de responsabilisation en matière de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle, le transfert de leur plainte aux autorités civiles; le cas échéant, fournir aux victimes les raisons pour lesquelles le transfert est refusé.*

À l'heure actuelle, les victimes d'une agression sexuelle présumée peuvent porter plainte soit auprès des autorités civiles, soit auprès des autorités militaires. Les systèmes de justice militaire et civile ont une compétence concurrente en ce qui concerne les allégations d'agression sexuelle.

En ce qui concerne les enquêtes, le Grand Prévôt centralise la prise de décision dans les enquêtes sur les agressions sexuelles afin de permettre une meilleure prise de décision concernant les demandes de transfert de compétence aux autorités civiles. Le Grand Prévôt examine également la possibilité d'établir des postes de gestion de cas comblés par des employés civils afin d'augmenter le niveau d'expérience, ainsi que des détachements de la police civile afin de renforcer l'interopérabilité et l'uniformité de l'approche.

Sur le plan des poursuites dans le cadre du système de justice militaire, le Directeur – Poursuites militaires a établi depuis 2000 des politiques en matière de poursuites liées aux infractions sexuelles et d'intervention auprès des victimes. Par exemple, pour déterminer la compétence appropriée en vue d'établir si les chefs d'accusation doivent être traités dans le système de justice civil ou militaire, le procureur militaire tient compte de plusieurs facteurs, y compris les opinions du plaignant. Le Directeur – Poursuites militaires examine actuellement ses politiques à la lumière du rapport de la responsable de l'examen externe.

On étudie la possibilité de mettre davantage l'accent sur l'importance des opinions de la victime à l'égard de la compétence dans le cadre des politiques du Grand Prévôt et du Directeur – Poursuites militaires, tout en respectant l'indépendance de ces derniers en matière d'enquête et de poursuite.

**Recommandation 9** : *Confier la responsabilité d'assurer, de coordonner et de surveiller le soutien aux victimes au centre de responsabilisation en matière de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle, y compris la responsabilité d'agir comme défenseur des victimes engagées dans le processus de traitement d'une plainte ou d'enquête.*

Le Centre d'intervention forme un aspect important de la réponse des Forces armées canadiennes à cette recommandation, et reste déterminé à assurer la coordination du soutien. Sa capacité à superviser le soutien aux victimes est en développement, car le Centre n'en est qu'au premier stade de ses opérations. Entretemps, le Centre d'intervention conseille et aide régulièrement les membres des Forces armées canadiennes, et établira un moyen de maintenir le contact, de recevoir des commentaires et de surveiller l'efficacité de ses programmes et services de soutien aux victimes.

La sensibilité à la nécessité de réagir et de faire cesser les comportements sexuels dommageables et inappropriés ainsi que la conscience de cette nécessité sont élevées, dans le grand public et parmi les membres des Forces armées canadiennes, et devraient le rester. Un jour, grâce à l'éducation nécessaire pour établir une culture où la participation positive des témoins est automatique et où règne un niveau élevé de soutien par les pairs, l'ensemble des Forces armées canadiennes sera en mesure de servir de défenseurs de la cause des victimes.

Le Centre d'intervention s'efforce d'encourager les membres des Forces armées canadiennes touchés par l'inconduite sexuelle à se présenter et à saisir l'occasion d'être entendus, de recevoir le soutien dont ils ont besoin de la part de conseillers professionnels et d'acquérir l'autonomie nécessaire pour prendre les meilleures décisions à leur propre sujet. Son personnel aide les membres des Forces armées canadiennes à planifier leur sécurité immédiate en cas de situation de crise et, lorsque cela est approprié, à comprendre les processus applicables à suivre pour se frayer un chemin dans le système du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Le Centre d'intervention facilite également l'aiguillage vers les ressources et les mécanismes de plainte existants et coordonne un soutien suivi avec les fournisseurs de services internes et externes.

Le soutien aux victimes pendant le processus de traitement de la plainte et d'enquête est actuellement orienté par l'officier de liaison de la police militaire, qui connaît très bien le processus de traitement des plaintes, les procédures d'enquête et la procédure judiciaire.

Différents aspects de cette recommandation seront étudiés plus en détail dans le cadre de la définition de la capacité opérationnelle totale du Centre d'intervention. Entretemps, une trousse d'information plus complète sera préparée afin d'aider la chaîne de commandement des Forces armées canadiennes, le Service national des enquêtes et les autres principaux intervenants à soutenir les victimes des Forces armées canadiennes au cours du processus de traitement des plaintes et d'enquête.

**Recommandation 10** : *Confier au centre de responsabilisation en matière de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle la responsabilité d'élaborer le programme de formation et la responsabilité principale d'assurer le suivi de la formation sur toutes les questions qui ont trait à la conduite sexuelle inappropriée, de concert avec d'autres experts en la matière des Forces armées canadiennes.*

L'Académie canadienne de la Défense est l'organisme des Forces armées canadiennes responsable de la préparation du programme d'instruction à l'échelle de l'organisation. Une

approche élargie de l'élaboration et de la prestation de l'instruction liée aux comportements sexuels inappropriés par l'intermédiaire du système de perfectionnement professionnel de l'institution est actuellement à l'étude. Le système de perfectionnement professionnel comprend l'instruction, la formation, l'expérience et le perfectionnement professionnel; il offre des programmes et un matériel d'instruction qui traitent de sujets comme l'éthique, le professionnalisme, le leadership et la philosophie militaire, et en assure la prestation. Il doit également englober des considérations comme la culture, le milieu de travail, le respect, la conduite et les comportements qui comprennent, mais sans s'y limiter, l'inconduite sexuelle.

Au cours des deux prochaines années, période pendant laquelle le Centre d'intervention parviendra à une pleine capacité opérationnelle, l'Équipe d'intervention stratégique supervisera l'instruction relative aux comportements sexuels dommageables et inappropriés au moyen du processus de mesure de l'efficacité du programme, de concert avec l'Académie canadienne de la Défense. L'Équipe d'intervention stratégique effectue une analyse détaillée des lacunes en matière d'instruction et une évaluation des besoins au sein des établissements d'instruction et de formation. Une fois terminée, au début de l'année 2016, cette analyse formera la base des futurs objectifs d'instruction, de la préparation de la matière et des changements à apporter au programme d'études.

À l'heure actuelle, la majeure partie de l'élaboration et de la modification des activités d'instruction qui se déroulent à l'échelle des Forces armées canadiennes a lieu à l'échelle des services individuels. Par exemple, préalablement à toute directive centrale, la Marine royale canadienne examine et met à jour le matériel d'instruction et de formation actuel sur le harcèlement sexuel et l'inconduite sexuelle. L'Aviation royale canadienne conçoit des programmes d'instruction et de formation sur le harcèlement sexuel et en assure la prestation dans les établissements d'instruction de l'Aviation royale canadienne, et veille à ce qu'ils soient incorporés aux programmes de cours. Toutes les possibilités d'instruction en leadership ou de perfectionnement professionnel de l'Aviation royale canadienne comprendront une vision claire de la définition du harcèlement sexuel et de ce qui constitue un comportement approprié ou non.

## **Discussion – Confronter les comportements sexuels inappropriés**

### **I. Comprendre les comportements sexuels dommageables et inappropriés**

La première étape de la stratégie des Forces armées canadiennes visant à confronter les comportements sexuels dommageables et inappropriés consiste à comprendre le problème, non seulement pour pouvoir l'expliquer, mais également pour pouvoir s'y attaquer de front. Par conséquent, la compréhension est le premier volet de cette stratégie, et d'importantes activités ont été entreprises pour permettre à l'institution de mieux comprendre ce problème; plusieurs autres activités de ce genre sont prévues. Les initiatives décrites ci-après ont contribué à cette compréhension, ou le feront à l'avenir.

Le plan d'action et l'intervention ont été fortement influencés par d'excellents renseignements et une aide précieuse obtenus dans le cadre d'une série de visites nationales et internationales menées par les membres de l'Équipe d'intervention stratégique entre avril et septembre 2015. Ces visites visaient à faire état des leçons retenues et des pratiques exemplaires d'autres organisations civiles et militaires qui ont géré le problème des comportements sexuels dommageables et inappropriés. L'équipe de commandement de l'Équipe d'intervention stratégique a été accueillie par plusieurs de nos alliés militaires, à savoir le « Sexual Assault

Prevention and Response Office » (SAPRO) aux États-Unis, le « Sexual Misconduct Prevention and Response Office » (SeMPRO) en Australie, la cellule Thémis en France, ainsi que les autorités militaires appropriées aux Pays-Bas, au Danemark et en Suède. En outre, les ministères de la Défense britannique et allemand ont envoyé des renseignements sur leurs initiatives liées à la lutte contre l'inconduite sexuelle et à l'intégration des deux sexes. L'équipe a également rendu visite aux services de police municipaux canadiens (Peel Regional Police, Vancouver Police Department, Service de police d'Ottawa et Calgary Police Services), aux centres d'intervention en situation de crise et aux autres institutions de soutien aux victimes. Elle a également assisté à plusieurs conférences et séminaires pour en apprendre davantage au sujet de l'inconduite sexuelle et de l'intégration des questions d'égalité entre les sexes. Dans tous les cas, l'équipe a recueilli des renseignements très utiles qui appuieront les efforts des Forces armées canadiennes dans sa lutte contre les comportements dommageables et inappropriés; elle a également noué des relations qui soutiendront l'Équipe d'intervention stratégique et le Centre d'intervention pendant longtemps.

## **II. Reconnaître l'existence du problème – Première phase**

Pour mieux comprendre un problème, il est essentiel d'en reconnaître l'existence. Après avoir diffusé l'Opération HONOUR, le chef d'état-major de la défense a ordonné à tous les hauts dirigeants d'assister à une séance d'une journée sur l'inconduite sexuelle et ses effets sur les membres et, point tout aussi important, sur la capacité des Forces à opérer maintenant et à l'avenir. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les commentaires et les directives donnés au cours de cette séance d'une journée ne laissaient pas de place au débat, et surtout pas au doute sur l'existence des comportements sexuels inappropriés et sur la résolution combinée des Forces armées canadiennes de les faire cesser. La première phase de l'Opération HONOUR (initiation) avait pour échéance le 30 septembre 2015; les dirigeants de tous les niveaux de commandement ont mené des discussions ouvertes, des séances d'information, des séminaires, etc., pour veiller à ce que leurs membres comprennent clairement ce qui constitue un comportement sexuel dommageable et inapproprié, soient informés des services de soutien à leur disposition et comprennent la mission, l'intention et les ordres du chef d'état-major de la défense par l'intermédiaire de l'Opération HONOUR. Outre les séances interactives avec les dirigeants et leurs équipes, les commandants et les leaders au niveau stratégique (L1) ont émis leurs propres directives sur les ordres du chef d'état-major de la défense. Le 18 novembre 2015, le chef d'état-major de la défense a fait suivre ses ordres initiaux d'un ordre de tâches<sup>17</sup> visant à confirmer que ces derniers avaient été interprétés et transmis à l'échelle des Forces armées canadiennes.

## **III. Comprendre l'ampleur du problème**

Il est important de comprendre l'ampleur du problème, non seulement pour reconnaître la réalité de la situation et le plan d'intervention pour le régler, mais également pour savoir sur quelle priorité les efforts doivent être mis. L'institution continue à mettre au point des outils de mesure du rendement, premièrement afin de définir l'ampleur et la nature du problème, et ensuite pour établir les grandes lignes des tendances et mesurer l'efficacité de l'intervention, du soutien aux victimes, du changement de culture, des modifications apportées aux programmes et aux politiques et de l'atmosphère du milieu de travail.

---

<sup>17</sup> Ordre de tâches du chef d'état-major de la défense, Opération HONOUR – Revue de la phase d'initiation, en date du 18 novembre 2015.

Le Directeur général – Recherche et analyse du personnel militaire a élaboré une proposition de programme de recherches stratégiques détaillée et un plan d’activités visant à relever les défis soulignés dans l’examen externe; il prépare de nouveaux programmes et poursuit ses travaux existants dans les domaines suivants :

- a. Des questions sur la conduite inappropriée sont incorporées au sondage *À vous la parole* distribué à de grands échantillons aléatoirement choisis au sein de la population des Forces armées canadiennes, y compris la Force régulière et la Force de réserve. Ce sondage vise à être continuellement à l’écoute des membres au sujet de diverses questions, et peut être utile pour analyser les tendances.
- b. La distribution et l’analyse des sondages des Forces canadiennes sur le harcèlement en milieu de travail auprès de divers échantillons de la population, y compris le personnel de la Force régulière et de la Force de réserve, les membres du Service d’administration et d’instruction des organisations de cadets, les données sur les recrues militaires du rang et la collecte de données sur les élèves-officiers de l’École de leadership et des recrues des Forces canadiennes, se poursuivent.
- c. Le sondage de départ des membres de la Force régulière, distribué aux membres qui présentent une demande de libération volontaire, recueille en permanence des données sur le harcèlement et la discrimination qui sont utilisées par le Directeur – Droits de la personne et diversité.
- d. Les travaux visant à appliquer un cadre d’analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) à l’élaboration des propositions de collecte de données qualitatives liées aux recherches en cours dans les domaines de la culture et des coutumes et traditions progressent.
- e. Le Directeur général - Recherche et analyse du personnel militaire participera à plusieurs équipes de l’Organisation pour la recherche et la technologie de l’OTAN consacrées à la recherche sur des questions d’intérêt, comme la « NATO Exploratory Team on Sexual Violence in the Military » (équipe exploratoire de l’OTAN sur la violence sexuelle dans les forces armées), et la « NATO Human Factors and Medicine Exploratory Team on Military Professionalism » (équipe exploratoire des facteurs humains et de la médecine de l’OTAN sur le professionnalisme militaire), entre autres.

### **Enquête de Statistique Canada**

Pour pleinement comprendre l’ampleur et la complexité de l’inconduite sexuelle et du harcèlement sexuel au sein des Forces armées canadiennes, une enquête de prévalence gérée par Statistique Canada à la demande des Forces armées canadiennes a été conçue pour déterminer la nature et l’ampleur des comportements sexuels dommageables et inappropriés. Elle sera mise à la disposition de tous les membres de la Force régulière et de la Force de la Première réserve de l’organisation en avril 2016.

En sa qualité de bureau national des statistiques du Canada, Statistique Canada dispose de l’expertise et de l’infrastructure nécessaires pour mener et analyser des enquêtes de grande envergure. Cette enquête sera menée en vertu de la *Loi sur la statistique*, qui veille à ce que tous les renseignements fournis à Statistique Canada restent confidentiels. Une mise à l’essai de validation de l’enquête a été effectuée entre novembre et décembre dans quatre bases et escadres;

des membres du personnel militaire se sont portés volontaires pour saisir la perspective de chaque armée et de la Force de réserve.

### **Établir la base de la mesure de l'efficacité : démarche permettant de comprendre l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes**

L'Équipe d'intervention stratégique a lancé l'élaboration d'une approche globale de mesure du rendement qui évaluera l'efficacité des efforts entrepris pour faire cesser les comportements sexuels dommageables et inappropriés. Des indicateurs de mesure du rendement qualitatifs et quantitatifs sont en cours d'élaboration et seront perfectionnés au cours des mois à venir, afin de munir les Forces armées canadiennes de données validées permettant de mesurer et de démontrer les progrès. Toutefois, la mesure de rendement primordiale sera l'établissement réussi d'une culture permanente qui reflète la dignité et le respect de tous, à tous les niveaux.

Cette culture est composée de valeurs précises et de comportements attendus qui comprennent l'intégrité, la loyauté, le courage, l'intendance et l'excellence.

## **IV. Répondre aux comportements sexuels dommageables et inappropriés**

Parallèlement aux efforts déployés par les Forces armées canadiennes pour mieux comprendre les comportements sexuels dommageables et inappropriés, l'institution doit continuer à réagir aux incidents avec rapidité, efficacité et équité. La position interne et externe très en vue du chef d'état-major de la défense sur cette question, ainsi que l'accent mis à la suite de cette prise de position sur les attentes de l'institution à l'égard de tous ses membres, sont un élément majeur de cet aspect.

La deuxième ligne d'effort de la stratégie, à savoir l'amélioration de la production des rapports et de la réponse globale des Forces armées canadiennes aux incidents de comportements sexuels dommageables et inappropriés, a démarré chez les principaux intervenants dans les processus de commandement, d'enquête et de soutien, ainsi que dans les procédures judiciaires et administratives. Les premières expériences indiquent que le contact personnel avec le même intervenant du Centre d'intervention ou du Service national des enquêtes s'est avéré essentiel à l'établissement d'une relation et d'un lien de confiance avec un appelant, et que plusieurs conversations peuvent être nécessaires avant de prendre la décision de signaler le comportement.

### **Grand Prévôt et Service national des enquêtes**

Le 31 décembre 2015, l'officier de liaison de la Police militaire avec le Centre d'intervention avait reçu 36 appels au total (dans 23 cas, le Centre d'intervention avait facilité l'accès ou transféré l'appel, et 13 appels provenaient de membres des Forces armées canadiennes qui avaient directement pris contact avec lui). Ces appelants ont demandé des renseignements sur le processus de traitement des plaintes de harcèlement ou le processus d'enquête, ou souhaitent parler de la procédure judiciaire, mais n'étaient pas nécessairement prêts à se présenter et à signaler une infraction. Sur ces 23 appels, 6 ont débouché sur une enquête disciplinaire menée par le Service national des enquêtes.

Pour améliorer la capacité d'intervention du Grand Prévôt, ce dernier a ordonné que toutes les agressions sexuelles signalées à la police militaire fassent l'objet d'une enquête par le Service national des enquêtes, et a ordonné au Service national des enquêtes de former au sein de chaque bureau régional une équipe d'enquêteurs dédiée chargée d'enquêter sur les allégations

d'infractions de nature sexuelle. La formation de ces équipes débutera au courant des quelques prochains mois; le personnel sera réaffecté et de nouveaux postes seront créés.

## **V. Soutenir les victimes de comportements sexuels dommageables et inappropriés**

Le Grand Prévôt continue d'examiner les normes d'instruction de la police militaire et du Service national des enquêtes sous l'angle des rapports de la police militaire avec les victimes d'infractions sexuelles et du soutien qu'elle leur apporte, de la première intervention à la conclusion du processus judiciaire. Grâce à des séances d'information publiques et des réunions des dirigeants de la police militaire, le Grand Prévôt a renforcé la nécessité pour la police militaire d'accorder la priorité absolue aux besoins des victimes et de veiller à ce que les premiers intervenants mettent l'accent sur le bien-être des victimes. Au sein du Service national des enquêtes, une instruction interarmées initiale a été menée de concert avec la « Criminal Investigations Division » (division des enquêtes criminelles) de l'armée américaine sur les entrevues avec les victimes, en vue d'incorporer à l'avenir des techniques d'entrevue qui tiennent compte du traumatisme subi dans les normes d'instruction de la police militaire. Le Grand Prévôt a également chargé le personnel de l'École de la Police militaire des Forces canadiennes d'examiner les cours d'instruction actuels pour s'assurer qu'ils comprennent une formation traitant des sujets comme l'approche du maintien de l'ordre axée sur la victime, l'intervention en situation d'agression sexuelle par le personnel de première ligne de la police militaire et l'interrogation des victimes d'un traumatisme. Entretemps, le Service national des enquêtes a continué d'envoyer les enquêteurs suivre le cours de la police civile destiné aux enquêteurs sur les infractions sexuelles; jusqu'à ce jour, dix enquêteurs ont reçu cette formation en 2015. À l'heure actuelle, 63 % des enquêteurs du Service national des enquêtes sont admis au titre d'enquêteur sur les infractions sexuelles selon les normes de la police civile.

## **VI. Prévenir les comportements sexuels dommageables et inappropriés**

### **Changement de culture**

La culture d'une organisation est un système complexe d'hypothèses, de valeurs et de croyances communes qui régissent le comportement des membres et les normes acceptables au sein de l'organisation. Il n'est pas facile de modifier la culture d'une organisation; cela exige une approche durable qui s'attaque aux nombreux aspects complexes de ce système qui se recoupe : le leadership, le professionnalisme, l'instruction, la formation, les politiques, les communications et les valeurs.

*« La culture n'est pas quelque chose qu'on peut changer, mais un système dynamique qui évolue constamment en fonction des influences internes et externes. Un changement de culture se produira, qu'il soit planifié ou non. »*

Allan English, Ph. D.

Un changement de culture doit être appuyé par une orientation claire sur les principes énoncés dans la profession des armes et dans les programmes d'éthique, de professionnalisme et de leadership du Ministère et des Forces armées canadiennes. La première étape de l'amorce du changement de culture à

l'échelle de l'institution consistait pour le chef d'état-major de la défense à donner, par l'intermédiaire de l'Opération HONOUR, une directive claire et précise à tous les commandants qui leur demande de donner des directives ultérieures et de faire appliquer ses messages à tous

les niveaux des Forces armées canadiennes. Cette directive a préparé le terrain pour un renforcement de la définition des comportements acceptables et de ceux qui ne le sont pas. Les membres des Forces armées canadiennes sont tenus d'appliquer les plus hautes normes éthiques dans toutes les décisions et les mesures qu'ils prennent. Cette culture est composée de valeurs précises et de comportements attendus qui comprennent l'intégrité, la loyauté, le courage, la gérance et l'excellence.

M. English reconnaît que « *l'on a appelé la culture la " base de l'efficacité militaire ", et nous savons que la capacité d'innovation des forces armées dépend tout autant de leur culture que de tout autre facteur* »<sup>18</sup>. On s'accorde généralement à dire que cinq étapes sont essentielles à un changement de culture : formuler de nouvelles valeurs; faciliter le changement de comportement; demander aux leaders de montrer l'exemple des nouveaux comportements et des nouvelles valeurs; récompenser le comportement et les valeurs souhaités; instituer des politiques de ressources humaines complémentaires (par exemple, recrutement, sélection et cessation d'emploi)<sup>19</sup>.

De récents efforts visant à un changement de culture ont été déployés et contribueront aux travaux nécessaires pour lutter non seulement contre une culture que l'on perçoit comme étant

*« En tant que fiers membres des Forces armées canadiennes, nous sommes tous motivés par un engagement profond de servir dans la défense du Canada contre des risques diversifiés et complexes provenant du monde entier et même de notre propre pays. Il est absolument inacceptable que quiconque parmi vous ait à se défendre contre d'autres membres des Forces armées canadiennes avec qui il travaille en étroite collaboration. »*

Adjudant-chef Kevin West, Adjud FC

trop sexualisée, mais également contre une culture de méfiance et de manque de foi dans le système par les victimes. Certaines activités conçues pour influencer sur le changement de culture étaient en cours avant l'Opération HONOUR. Par exemple, en 2014, la Marine royale canadienne s'est embarquée dans une mission visant à aborder la

question généralisée de l'inconduite, à l'aide d'une initiative de renouvellement de la conduite. Même si cette initiative se poursuit, elle est désormais harmonisée avec l'Opération HONOUR afin de produire un changement de culture à long terme.

Le chef d'état-major de la défense a indiqué très clairement dans ses ordres qu'aucun comportement inacceptable ne sera toléré, et que les dirigeants seront tenus responsables. Des actions décisives démontrent cette orientation, et certains commandants et dirigeants ont été relevés de leurs fonctions sur avis de comportement inapproprié.

Les Forces armées canadiennes verront à parfaire leur culture de dignité et de respect pour tous, hommes et femmes, en plus de veiller au respect des normes professionnelles les plus strictes. Il s'agit non seulement d'un impératif moral, mais aussi d'un impératif opérationnel, car le succès continu des Forces armées canadiennes dans le cadre de leurs opérations partout au pays et dans

---

<sup>18</sup> Op. cit., English, *Enabling Innovation (...)*, p. 2.

<sup>19</sup> Op. cit., English, *Enabling Innovation (...)*, p. 3.



le monde dépend de la confiance et de la cohésion inébranlables au sein de leurs rangs, peu importe le sexe, l'ethnicité, l'orientation ou le parcours.

Les Forces armées canadiennes s'engagent activement à influencer sur le changement de culture et continueront à le faire, sans sous-estimer ce défi. En fin de compte, un changement efficace et durable de la culture de l'organisation découlera d'un plan cohérent et de dirigeants qui donnent l'exemple du comportement souhaité, le tout appuyé par un programme de formation et d'instruction efficace et un retour aux principes de la profession des armes et de la doctrine Servir avec honneur.

## **VII. Programmes et activités facilitant l'intégration des femmes et le changement de culture**

### **Diversité**

À mesure que la société canadienne devient plus diversifiée et complexe du point de vue de sa composition culturelle et ethnique et de l'équilibre entre les hommes et les femmes, il est impératif que les Forces armées canadiennes non seulement reflètent la société canadienne multidimensionnelles qu'elles servent, mais qu'elles soient reconnues comme un environnement propice au respect et à l'intégration de ses membres. Les expériences récentes indiquent que les Forces armées canadiennes doivent continuer à prendre des mesures délibérées pour mieux représenter la société canadienne et s'assurer que leurs comportements, leurs attitudes et leur culture encouragent une force résistante et résiliente. La diversité ne se limite pas au sexe ou à la race; elle consiste à reconnaître et à apprécier le caractère unique de ses membres.

De ce fait, le commandant du Commandement du personnel militaire a fait de la diversité une priorité de commandement; il élaborera et mettra en œuvre une stratégie de diversité en 2016 afin de renforcer l'efficacité opérationnelle et de veiller à une culture de respect et d'intégration de tous les membres. Cette stratégie traitera également de plusieurs problèmes liés à la diversité, comme le recrutement, l'emploi et le maintien en poste des trois principaux groupes de diversité, soit les femmes, les minorités visibles et les Autochtones. Cette stratégie explicite et exhaustive favorisera, ordonnera et protégera le respect de la dignité de chacun comme valeur fondamentale au sein de l'institution, qui devra faire partie des principes fondamentaux dans tous les aspects de la profession des armes.

### **Analyse comparative entre les sexes<sup>20</sup>**

En 1999, le Canada a adopté le Programme d'action des Nations Unies et le Plan d'action du Commonwealth de 1995 sur les sexes et le développement, qui préconisent tous deux la réalisation d'une analyse comparative entre les sexes (ACS). Depuis lors, le gouvernement du Canada a ordonné que l'ACS+ soit incorporée aux politiques, aux programmes, aux initiatives et aux services, y compris à l'intérieur des ministères. L'application de l'ACS+ permet de s'assurer que les perspectives de tous les éléments de la population sont incorporées à de tels efforts. Le responsable de l'élaboration des documents d'orientation et d'instruction sur l'ACS+ est Condition féminine Canada, qui a préparé un cours de formation en ligne qui présente les notions de base de l'ACS+ au personnel de tous les ministères du gouvernement. Dans l'esprit des

---

<sup>20</sup> L'analyse comparative entre les sexes (ACS) « Plus » (ACS+) est un processus analytique servant à examiner les répercussions variables d'une politique, d'un programme ou d'une initiative sur divers groupes d'hommes et de femmes.

constatations figurant dans le rapport de la responsable de l'examen externe, la plupart des membres de l'Équipe d'intervention stratégique ont suivi ce cours en vue de mieux appliquer ses principes et d'en souligner les avantages dans l'élaboration de politiques et de programmes en matière de comportements sexuels dommageables et inappropriés par les Forces armées canadiennes. Cette instruction a récemment été élargie au Commandement du personnel militaire, et on prévoit l'étendre encore à l'ensemble des Forces armées canadiennes dans un avenir proche.

### **Les femmes, la paix et la sécurité (résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies)**

Comme nous l'avons déjà indiqué, la diversité et l'intégration des questions d'égalité entre les sexes sont des priorités absolues des Forces armées canadiennes. Ces dernières ont lancé d'importantes initiatives, notamment l'intégration de la Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité, ainsi que les résolutions connexes des Nations Unies, dans les opérations et l'institution des Forces armées canadiennes, comme l'a annoncé publiquement le chef d'état-major de la défense le 28 octobre 2015 au cours de l'événement de Femmes en défense et sécurité (FEDS).

Le Secrétaire général des Nations Unies, en ce qui concerne la Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, a demandé aux États membres d'élaborer leur propre plan national de mise en œuvre, ce que le Canada a fait avec le Plan d'action national de 2009. Les Forces armées canadiennes intègrent l'orientation apportée par les résolutions du Conseil de sécurité des Nations Unies et le Plan d'action national dans leur planification opérationnelle, dans la conduite de leurs missions et dans toutes leurs institutions.

En janvier 2016, le chef d'état-major de la défense donnera la directive<sup>21</sup> de créer le cadre nécessaire pour atteindre l'objectif primordial de l'« intégration des questions d'égalité entre les sexes » dans les Forces armées canadiennes, en d'autres termes, d'intégrer l'égalité entre les hommes et les femmes au point de la considérer en tout temps comme un élément essentiel et intrinsèque de toutes les activités des Forces armées canadiennes. Les Forces armées canadiennes intégreront pleinement les exigences du Plan d'action national dans les opérations des Forces armées canadiennes d'ici le 31 août 2017 et dans l'institution au sens large d'ici le 31 mars 2019; cette intégration inclura l'établissement de conseillers en matière d'égalité entre les sexes auprès du chef d'état-major de la défense et du commandant du Commandement des opérations interarmées du Canada d'ici l'été 2016, ainsi que l'incorporation de l'égalité entre les hommes et les femmes et de l'ACS+ dans l'instruction et la formation à la planification stratégique et opérationnelle. Parallèlement, on créera un cadre d'intégration de l'égalité entre les hommes et les femmes dans toutes les institutions des Forces armées canadiennes.

### **Instruction, formation et perfectionnement professionnel**

Les Forces armées canadiennes ont mené des visites des lieux, des vérifications d'état-major, des réunions et des entrevues afin d'examiner l'ensemble de leurs programmes et ressources d'instruction, de formation et de perfectionnement professionnel existants, et ont effectué une évaluation initiale des exigences. Selon cet examen initial, il est nécessaire de prendre des

---

<sup>21</sup> Directive du chef d'état-major de la défense sur la mise en œuvre des résolutions 1325 et 2442 du Conseil de sécurité des Nations Unies.

mesures pour réactualiser la matière d’instruction à l’échelle de l’institution afin d’inclure des renseignements plus précis sur la diversité, l’inconduite sexuelle, les comportements sexuels dommageables et inappropriés, le ressort psychologique et la participation des témoins, et de mettre à jour la documentation sur le harcèlement, le leadership, le professionnalisme et l’éthique.

Trois autres thèmes se sont dégagés et font état de la nécessité de programmes d’instruction, de formation et de perfectionnement professionnel nouveaux ou améliorés :

- a. la responsabilisation des témoins;
- b. l’élaboration d’outils de leadership qui expliquent comment prendre des mesures et intervenir en cas de comportements sexuels dommageables et inappropriés et comment aider les victimes;
- c. le renforcement des capacités et des outils des conseillers au sein des unités, afin de les aider à prendre des mesures concernant le harcèlement, l’éthique, etc., relatifs aux comportements sexuels dommageables et inappropriés.

### **Partenaires et programmes externes**

Il existe un vaste éventail de programmes de formation et d’éducation commerciaux et privés de lutte contre l’intimidation, la discrimination, le harcèlement et le manque de respect en milieu de travail. Bon nombre de ces programmes ciblent particulièrement le respect en milieu de travail et fournissent des stratégies et des renseignements qui permettent de contrôler les relations à tous les échelons d’une organisation grâce à une formation sur la discrimination, le harcèlement, l’intimidation et la prévention de la violence. Avant d’entreprendre la conception d’un programme d’études interne, les Forces armées canadiennes examinent les ressources militaires et civiles existantes qui pourraient être mises en œuvre ou adaptées à leur usage.

Au cours de leurs visites auprès de leurs alliés, elles ont participé à des échanges d’information très utiles qui ont contribué à façonner leurs travaux jusqu’à ce jour, et a noué contact avec des experts en la matière et des fournisseurs de services. Les Forces armées canadiennes continuent de rester en contact avec les experts en la matière; les premières réunions ont donné lieu à plusieurs invitations à assister à des cours et à des conférences et à rendre visite à certaines institutions. Ces possibilités seront étudiées au cours des prochains mois, alors que nous terminons l’évaluation de nos programmes existants et faisons passer notre attention de l’immédiat au long terme.

### **Prochaines étapes**

L’existence de comportements sexuels dommageables et inappropriés menace les principes essentiels sur lesquels repose la culture militaire canadienne. De tels comportements ne seront pas tolérés. Les dirigeants de tout niveau, ainsi que chaque homme et chaque femme qui sert dans les Forces armées canadiennes, seront tenus responsables du maintien et de l’incarnation de la philosophie militaire et du respect des normes de conduite les plus strictes exigées par la profession.

La voie à suivre sera difficile, et le niveau d’effort requis considérable. Néanmoins, le maintien d’une culture durable axée sur la dignité et le respect et se conformant aux plus hautes normes de conduite justifient bien un tel investissement. Plusieurs initiatives majeures seront abordées au

cours des mois à venir et formeront la base sur laquelle un changement plus significatif sera apporté.

Le soutien aux victimes continuera à être d'une importance primordiale, et nous ferons mieux connaître l'existence du Centre d'intervention grâce à une stratégie de mobilisation exhaustive interne et externe. De plus, nous améliorerons la prestation des services en recueillant des renseignements et des données qui nous permettront d'effectuer un meilleur suivi des problèmes, des tendances, des données et de la gestion des cas.

Dans l'immédiat, les Forces armées canadiennes mettront la priorité sur les efforts de modernisation des définitions et des politiques et sur l'établissement d'une politique unifiée, simple et cohérente sur l'inconduite sexuelle et sa résolution, qui comprend des définitions claires et uniformisées de l'inconduite sexuelle, du consentement et des comportements sexuels dommageables et inappropriés, qui seront utilisées à l'échelle de l'institution.

La mise en œuvre du modèle de gouvernance, dans lequel le comité directeur assure la supervision et l'orientation du Centre d'intervention et de l'Équipe d'intervention stratégique, et l'établissement d'un conseil consultatif indépendant, commenceront en janvier 2016. Cela orientera les travaux du Centre d'intervention et de l'Équipe d'intervention stratégique. La gouvernance, la méthodologie et la composition du comité directeur assurant la supervision et l'orientation du Centre d'intervention et de l'Équipe d'intervention stratégique seront déterminées sous peu.

La production de rapports, la mesure et l'évaluation sont étroitement liées au signalement des comportements sexuels dommageables et inappropriés et à nos efforts suivis visant à avoir une influence sur la culture, la confiance et l'obligation de rendre des comptes. Au cours des mois à venir, les Forces armées canadiennes renforceront leur plan de sensibilisation, de formation et de mobilisation à l'interne et à l'externe afin d'encourager le signalement de ces comportements, renforceront, reconnaîtront et récompenseront les comportements souhaités et prendront des mesures disciplinaires ou administratives à l'encontre des comportements indésirables. L'enquête de Statistique Canada à l'échelle des Forces armées canadiennes, qui sera offerte à tous les membres qui servent dans la Force régulière et dans la Force de la Première réserve en avril 2016, sera l'un des éléments clés de cet effort.

## Conclusion

Les Forces armées canadiennes réalisent de bons progrès dans l'exécution de la mission d'Opération HONOUR, nonobstant le côté rébarbatif d'un changement de culture de l'institution sur un sujet aussi complexe que les comportements sexuels dommageables et inappropriés. Nous avons terminé la première phase et nous sommes en train d'institutionnaliser la directive du chef d'état-major de la défense sur cette question en mobilisant tous les commandants. La deuxième phase est déjà bien avancée. L'institution met l'accent sur la poursuite de la formation et de la sensibilisation, appuyées par des communications diligentes de la part de la chaîne de commandement et l'application des ordres et des politiques propres aux comportements sexuels dommageables et inappropriés. Cela comprend l'élaboration de nouvelles politiques et de nouveaux processus visant à assurer l'application réussie et l'adoption de la culture nécessaire, ainsi que la définition des obstacles et des changements à surmonter pour obtenir un changement de culture.

Les membres des Forces armées canadiennes s'engagent à contribuer à ce processus, directement par la participation au nombre sans précédent de discussions ouvertes, de groupes de discussion, de rapports avec les autorités et de discussions officielles et officieuses menés dans l'ensemble des Forces armées canadiennes. Par conséquent, la sensibilité à l'Opération HONOUR, ainsi que la conscience de son importance, sont élevées et devraient le rester. Les Forces armées canadiennes sont désormais généralement plus sensibles au problème des comportements sexuels dommageables et inappropriés qu'elles ne l'ont jamais été dans leur histoire récente, ce qui représente un précurseur essentiel à un changement durable de la culture de l'organisation. Même si nous n'en sommes encore qu'aux premières étapes du processus, les niveaux de sensibilisation et de mobilisation devraient augmenter et se maintenir.

L'amélioration du soutien aux victimes est particulièrement significative. Cette amélioration a été apportée très rapidement grâce à l'ouverture du Centre d'intervention en septembre 2015, qui offre aux membres une aide et des conseils confidentiels. L'éventail à long terme des capacités et des services du Centre d'intervention est en cours d'analyse et sera déterminé par les besoins des membres. Le soutien aux victimes a également été renforcé à la suite de la directive claire donnée par le chef d'état-major de la défense et les commandants subordonnés à l'égard de ce problème, transmise par la chaîne de commandement à tous les niveaux de l'organisation. Le niveau d'attention est sensiblement plus élevé dans l'ensemble des Forces armées canadiennes.

Même si la majeure partie des travaux de l'Équipe d'intervention stratégique en sont encore au premier stade de la collecte d'information, de la documentation, de l'analyse et de la planification, la phase suivante verra ces travaux préparatoires donner des résultats tangibles, lorsque les Forces armées canadiennes commenceront à élaborer de nouveaux programmes et passeront à l'élaboration ou au perfectionnement des politiques et à la mise en œuvre des outils de mesure du rendement.

L'élargissement de la recherche interne et l'enquête de Statistique Canada qui se déroulera en avril 2016 dans l'ensemble des Forces armées canadiennes, représenteront l'une des initiatives clés qui permettront de comprendre l'ampleur du problème et les domaines de préoccupation; les données qui en découleront établiront le niveau de référence du caractère généralisé de la culture sexualisée et de l'inconduite au sein des Forces armées canadiennes. Ces renseignements essentiels appuieront la révision des politiques et l'élaboration de l'instruction, et définiront le cadre de mesure du rendement. Une mesure du rendement périodique et généralisée sera

indispensable au succès de l'Opération HONOUR et offrira aux hauts dirigeants le moyen de surveiller et d'évaluer les progrès, de prendre des décisions et d'ajuster la stratégie en conséquence.

L'information est importante; toutefois, la mesure de rendement primordiale sera l'établissement réussi au sein des Forces armées canadiennes d'une culture permanente qui reflète la dignité et le respect de tous. Cela dépendra considérablement de nos interventions rapides et du courage moral de réparer les torts causés aux victimes. En fin de compte, les membres décideront si la culture de l'organisation a véritablement changé, ce qui se manifestera par un reflet direct du changement durable positif mis en œuvre à la base au sein de leur environnement professionnel. Ce processus prendra du temps et sera renforcé par les engagements et les mesures pris par tous les dirigeants à tous les échelons de l'institution.

Il reste de nombreux défis et obstacles à surmonter et un grand travail à accomplir avant que les Forces armées canadiennes puissent déclarer victoire dans la lutte contre l'inconduite sexuelle dans leurs rangs. L'intention du chef d'état-major de la défense est claire, et on commence à observer des changements de comportement au sein de l'organisation, mais le changement de culture à long terme prendra plusieurs années.