

Rapport de

l'examen externe indépendant et complet

du ministère de la Défense nationale
et des Forces armées canadiennes

L'honorable Louise Arbour, C.C., G.O.Q.

20 mai 2022

L'honorable Louise Arbour C.C., G.O.Q.
T 514.954.2547
larbour@blg.com

Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L.
1000, rue de La Gauchetière Ouest
Bureau 900
Montréal QC H3B 5H4
Canada
T 514-879-1212
F 514-954-1905
blg.com



Le 20 mai 2022

EN MAINS PROPRES

L'honorable Anita Anand, PC, MP
Ministre de la Défense nationale
Ottawa, ON K1A 0K2

Objet: Examen externe indépendant et complet du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes

Madame la Ministre,

J'ai l'honneur de vous soumettre le rapport ci-joint dans les deux langues officielles, conformément au mandat de l'examen susmentionné.

Je vous prie d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

BORDEN LADNER GERVAIS LLP

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Louise Arbour', with a long horizontal flourish extending to the right.

Louise Arbour

P. j.(2)

- c. Général Wayne Eyre, chef d'état-major de la Défense
Bill Matthews, sous-ministre de la Défense nationale
Heather Walsh, directrice intérimaire, Liaison externe

Table des matières

Préface	1
Table des abréviations	2
Introduction	8
Un tourbillon d'actions	10
Recommandations ignorées ou oubliées	12
Mon mandat	13
Inconduite sexuelle.....	14
Leadership	16
Mes recommandations	18
Terminologie	19
Remerciements.....	19
Mandat et méthodologie	21
Mandat et annonces préliminaires	22
Étapes préliminaires	23
Demandes de renseignements et de documents	23
Organisations militaires des pays alliés	24
Soumissions, entrevues et consultations	24
Soumissions écrites.....	24
Réunions confidentielles avec les parties prenantes	24
Réunions avec des représentants du MDN et des membres des FAC	25
Visites des bases et des collèges/écoles	25
Groupes de discussion thématiques	27
Collecte finale des faits.....	28
Rapport provisoire	28
Étapes finales	28
Structure du MDN et des FAC	29

PARTIE I – Inconduite sexuelle	31
Introduction	32
REGARD SUR LE SYSTÈME	34
Histoire des femmes dans les FAC et prévalence de l'inconduite sexuelle	34
Histoire des femmes dans les FAC en bref	34
Nombre de femmes dans les FAC	36
Début de la couverture médiatique sur l'inconduite sexuelle dans les FAC	37
Rapport Deschamps et mesures initiales prises par les FAC	38
Rapport de 2016 de Statistique Canada et les prochaines étapes prises par les FAC ..	40
Recours collectifs	41
Rapports de 2018 de Statistique Canada	41
Rapport de 2018 du bureau du vérificateur général	42
Sondage auprès des collègues militaires	43
Conclusion	43
Histoire de l'opération HONOUR	44
Étapes préparatoires et Phase 1 – Lancement	44
Phase 2 – Préparation	45
Phase 3 – Déploiement	46
Institutionnalisation de l'opération HONOUR	48
Fin de l'opération HONOUR	52
Chef – Conduite professionnelle et culture	54
Données	56
Contexte	56
Coordination	58
Système de suivi et d'analyse de l'opération HONOUR	59
Inquiétudes liées à la vie privée	62
Entente de règlement définitif – recours collectifs Heyder et Beattie	64

REGARD SUR LES CONTREVENANTS	66
Définitions de l'inconduite sexuelle et du harcèlement sexuel	66
Infractions sexuelles prévues au <i>Code criminel</i> sous le régime de la LDN.....	67
Infractions d'ordre militaire en vertu du <i>Code de discipline militaire</i>	69
Inconduite sexuelle.....	70
Recommandations de la juge Deschamps concernant les définitions.....	70
Du rapport Deschamps à la DOAD 9005-1.....	71
DOAD 9005-1, <i>Intervention sur l'inconduite sexuelle</i>	73
<i>Recommandation n° 1</i>	76
Agression sexuelle.....	76
<i>Recommandation n° 2</i>	76
Harcèlement sexuel.....	76
<i>Recommandation n° 3</i>	79
Relations personnelles et fraternisation.....	79
<i>Recommandation n° 4</i>	84
Consentement.....	84
Conclusion.....	85
Justice militaire	86
Compétence en matière d'infractions sexuelles.....	86
Processus d'enquête.....	87
Enquêtes disciplinaires d'unité.....	87
Grand prévôt des Forces canadiennes.....	88
Enquêtes du SNEFC et de la PM.....	92
Examen des codes d'autorisation de clôture des dossiers.....	95
Perception et réalité.....	96
Procédure de la cour martiale.....	96
Poursuites et défense en cas d'accusation d'infraction sexuelle.....	97
Taux de condamnation et peines infligées.....	98
Retards.....	100
Droits des victimes.....	101
Incohérence concernant d'autres infractions.....	103
Violence conjugale.....	104
Conduite avec facultés affaiblies.....	105
Obstacles à la mise en place d'une compétence partagée.....	105
Approches dans d'autres pays.....	109
Nécessité d'une compétence civile exclusive.....	111
<i>Recommandation n° 5</i>	114

Droits des personnes accusées	115
Compétence disciplinaire en cas d'inconduite sexuelle	116
Procès sommaires dans le système actuel.	117
Projet de loi C-77 et nouveau système d'infractions d'ordre militaire	118
Mesures administratives	122
L'inconduite sexuelle est un manquement à la conduite	123
Mesures administratives en cas d'inconduite sexuelle	123
Mesures intérimaires	124
Enquête et prochaines étapes	125
Mesures correctives.	127
Examens administratifs.	128
<i>Recommandation n° 6</i>	130
Libération des FAC	131
Motifs de libération	132
Libération pour comportement sexuel dommageable et inapproprié.	134
Préoccupations au sujet des mesures administratives visant l'inconduite sexuelle . . .	134
Transparence des mesures administratives.	134
Délais associés aux mesures administratives	136
Audiences sommaires et mesures administratives : chevauchement	138
Plaintes	140
DOAD 5012-0, <i>Prévention et résolution du harcèlement</i>	141
Enquêtes de harcèlement	142
Décision de l'agent responsable	142
Harmoniser les politiques en matière de harcèlement du MDN et des FAC	143
Gestion intégrée des conflits et des plaintes	144
Rôle de la GICP vis-à-vis le harcèlement sexuel	144
Rôles conflictuels de la GICP	145
Commission canadienne des droits de la personne et Tribunal canadien des droits de la personne.	146
Application de la <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i> aux FAC	146
Procédure de plainte en vertu de la CCDP et du TCDP.	147
Du rapport Deschamps à aujourd'hui.	149
<i>Recommandation n° 7</i>	152
Frais de justice et dommages et intérêts	152
<i>Recommandation n° 8</i>	153
Rôle de la GICP à l'égard des plaintes relatives aux droits de la personne	153
Examen du processus de plainte par le groupe du CCPC et McKinsey	154

Système des griefs militaires	156
Griefs liés à l'inconduite sexuelle, au harcèlement sexuel et à la discrimination fondée sur le sexe	156
Procédure de grief.	157
Retards actuels dans le traitement des griefs	159
Épuisement des voies de recours sous le régime du système des griefs	160
Préoccupations concernant le système des griefs militaires	161
Problèmes systémiques	161
Griefs liés à une plainte ou à une situation d'inconduite sexuelle, de harcèlement sexuel ou de discrimination fondée sur le sexe.	162
<i>Recommandation n° 9</i>	163
<i>Recommandation n° 10</i>	164
 REGARD SUR LES VICTIMES.	 165
Devoir de signaler et obstacles au signalement	165
Devoir de signaler en général	165
Devoir de signaler relativement à l'inconduite sexuelle	165
Incidences du devoir de signaler	168
Dans les faits, aucune poursuite ni mesure disciplinaire pour défaut de signaler ..	168
Obstacles au signalement	169
Incertitude à savoir qui doit signaler l'incident	174
Nombreux appels au changement	175
Le devoir de signaler devrait être aboli	178
<i>Recommandation n° 11</i>	180
Soutien des victimes et CIIS	181
Histoire du CIIS	181
Création du CIIS et évolution de son mandat	181
Récentes recommandations concernant le mandat du CIIS	185
Activités et initiatives actuelles du CIIS	186
Pour la suite – nom et mandat du CIIS	188
Nom du CIIS.	189
<i>Recommandation n° 12</i>	190
Bénéficiaires du CIIS	190
1. Chaîne de commandement et contrevenants présumés	190
2. Employés du MDN et anciens membres des FAC	191
3. Accent sur l'inconduite sexuelle	191
<i>Recommandation n° 13</i>	191

Fonction du CIIS	192
Conseils juridiques	192
<i>Recommandation n° 14</i>	193
Soutien médical	194
Soutien à la carrière	194
Associations civiles	194
Centre d'expertise	196
Formation	197
<i>Recommandation n° 15</i>	197
Surveillance	198
<i>Recommandation n° 16</i>	199
Gouvernance et indépendance du CIIS	199
Options de gouvernance disponibles	200
Fusion avec le CCPC et/ou intégration au sein du groupe du CCPC	200
Déplacer le CIIS, en tout ou en partie, vers une agence externe	201
Maintien du CIIS au sein du MDN	202
<i>Recommandation n° 17</i>	203
Indépendance du CIIS	203
<i>Recommandation n° 18</i>	204
Conseil consultatif externe	205
<i>Recommandation n° 19</i>	205
Initiatives locales	206
Groupes consultatifs de la Défense	209
PARTIE II – Leadership	211
Introduction	212
Recrutement	213
Fonctions de recrutement et de génération du personnel	213
Problèmes récents de recrutement et reconstitution des FAC	214
Le processus de recrutement des FAC est lourd	216
Efforts déployés par les FAC pour recruter des femmes	221
Autres préoccupations au sujet du recrutement	223
Intégration et premières formations	225
Les FAC devraient écourter leurs processus de recrutement et d'intégration	226
<i>Recommandation n° 20</i>	227
<i>Recommandation n° 21</i>	228

Les membres des FAC doivent comprendre dès le départ leurs obligations en matière d'inconduite sexuelle.	228
Les FAC devraient réexaminer le moment des divers tests de sélection pour le recrutement	229
<i>Recommandation n° 22</i>	229
Conclusion.	230
Formation et éducation professionnelle militaires	231
Situation actuelle	231
École de leadership et de recrues des Forces canadiennes	231
Collège des Forces canadiennes.	233
Institut Osside	234
Éthique et éthos militaires	234
Inconduite sexuelle et formation pertinente	235
Lacunes dans les programmes d'instruction des FAC	237
Divergences entre l'éthos et la doctrine en matière d'éthique des FAC et la réalité	237
Personnel enseignant	238
<i>Recommandation n° 23</i>	239
<i>Recommandation n° 24</i>	240
Formation aux compétences générales	240
Méthodes de formation	241
Période d'essai	242
<i>Recommandation n° 25</i>	242
Détachements à l'externe	242
<i>Recommandation n° 26</i>	244
Conclusion.	244
<i>Recommandation n° 27</i>	246
Collèges militaires	247
Situation actuelle	247
Structure des collèges militaires	250
Examens et audits des collèges militaires.	251
Inquiétudes concernant les problèmes systémiques	252
<i>Recommandation n° 28</i>	253
Inconduite sexuelle dans les collèges militaires	256
Conclusion.	261
<i>Recommandation n° 29</i>	263

Ressources humaines	264
Évaluation du rendement et promotion	265
Promotion et évaluation en général	265
Promotion des militaires du rang et des officiers subalternes et supérieurs.	266
Nouveau système EPC d'évaluation du rendement	277
<i>Recommandation n° 30</i>	279
<i>Recommandation n° 31</i>	280
Promotion des officiers généraux	280
<i>Recommandation n° 32</i>	282
<i>Recommandation n° 33</i>	284
<i>Recommandation n° 34</i>	284
<i>Recommandation n° 35</i>	285
Promotion accélérée et liste rose	285
<i>Recommandation n° 36</i>	287
Gestion de carrière et affectations	287
Gestion de carrière et affectations en général	287
Dossiers du personnel	289
Universalité du service	291
<i>Recommandation n° 37</i>	292
Planification de la relève	292
Aperçu de la planification de la relève	292
Armée canadienne	293
<i>Planification de la relève dans l'Armée canadienne en général.</i>	293
<i>Planification de la relève centralisée – grades supérieurs</i>	295
<i>Contrôle par le régiment, le corps et la branche des grades subalternes</i>	296
<i>Réserves de l'Armée canadienne.</i>	297
Marine royale canadienne	298
Aviation royale canadienne	299
Autres commandements	301
<i>Forces spéciales.</i>	301
<i>Commandement des opérations interarmées du Canada</i>	302
<i>Commandement du renseignement des Forces canadiennes</i>	303
Inquiétudes quant à la planification de la relève	303
<i>Recommandation n° 38</i>	304
<i>Recommandation n° 39</i>	304
<i>Recommandation n° 40</i>	305
Conclusion	305

Contribution et surveillance externe	307
L'inspecteur général proposé par la Commission d'enquête sur la Somalie	309
Propositions récentes concernant un inspecteur général	311
Un inspecteur général n'est pas nécessaire	313
Cours et tribunaux civils.	313
Ministre de la Défense nationale	315
Équipe de la Défense intégrée et MDN	316
Sous-ministre adjoint (Services d'examen)	318
Audits (vérifications) et évaluations	318
Enquêtes administratives	320
<i>Recommandation n° 41</i>	321
<i>Recommandation n° 42</i>	321
<i>Recommandation n° 43</i>	322
Divulgence d'actes répréhensibles	322
Premier ministre et Bureau du Conseil privé.	323
Nominations par le gouverneur en conseil en matière de défense	323
<i>Recommandation n° 44</i>	325
Évaluation du rendement des personnes nommées par le gouverneur en conseil	325
Enquête sur les allégations d'inconduite à l'encontre de personnes nommées par le gouverneur en conseil	326
Ombudsman	327
Parlement et comités parlementaires.	328
Comité permanent de la défense nationale (NDDN)	329
Comité permanent de la condition féminine (FEWO)	329
Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense.	330
La vérificatrice générale du Canada.	331
Statistique Canada	332
Médias et universitaires externes	334
Médias	334
Universitaires et chercheurs externes.	334
<i>Recommandation n° 45</i>	335
<i>Recommandation n° 46</i>	336
Nécessité d'un contrôleur externe.	337
Contrôleur externe proposé	339
<i>Recommandation n° 47</i>	341
<i>Recommandation n° 48</i>	341
Conclusion	342

PART III – Conclusion et Liste des recommandations.	343
Conclusion	344
Liste des recommandations	345
Annexes	355
Notes de fin	381

Préface

Des milliers de Canadiens et Canadiennes ont servi et le font encore, avec honneur, au sein de l'une des organisations les plus prestigieuses du pays : les Forces armées canadiennes (FAC). Cependant, pour plusieurs, cette possibilité leur a été refusée. Les membres de la communauté LGBTQ2+ furent écartés. Les membres des communautés autochtones et noires, et d'autres minorités visibles et membres de groupes en quête d'équité, ont été largement absents et n'étaient manifestement pas les bienvenus. Pendant des années encore, les femmes furent tout simplement exclues.

Quand on a finalement permis aux femmes de servir, on leur a fait sentir qu'elles n'étaient pas à leur place. Des possibilités de concourir et de s'épanouir leur ont été refusées. Elles ont été harcelées, humiliées, maltraitées et agressées et, chose consternante, plusieurs continuent encore d'être ciblées aujourd'hui.

Dans le cadre de mon examen, les histoires les plus poignantes que j'ai entendues étaient celles de rêves brisés et de désillusions. Beaucoup de ces témoignages ont déjà été racontés. Des efforts ont été déployés pour renverser cette réalité honteuse, mais il reste encore beaucoup à faire.

Les FAC recrutent depuis longtemps au sein des familles de militaires. J'ai été plutôt surprise d'entendre que plusieurs membres actifs des FAC, y compris des officiers supérieurs, n'encourageraient pas leur(s) fille(s) à s'enrôler aujourd'hui. En effet, le dévoilement au grand jour de l'inconduite sexuelle dans les FAC a été aussi néfaste que l'aurait été une défaite au combat pour démoraliser les troupes et choquer les Canadiens et Canadiennes.

Au-delà de leur volonté accrue de témoigner publiquement de leurs histoires personnelles, les femmes se sont mobilisées pour demander un redressement. J'ai entendu d'incroyables témoignages de courage et de résilience de la part de femmes qui sont déterminées à se battre pour occuper la place qui leur revient au sein des FAC. Cette mobilisation extraordinaire des femmes – plaignantes, victimes, survivantes et alliées – a été l'impulsion irréversible d'un changement profond et radical. Le changement de culture que les FAC ont entrepris ne peut se permettre d'échouer. Par-dessus tout, les FAC se doivent d'être à la hauteur des valeurs qu'elles disent incarner et défendre au pays et à l'étranger, et ce, au nom des anciens, ainsi que des membres actuellement dans les rangs et à venir, ces valeurs étant le devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage.

Aussi difficile que cela puisse être, cette organisation doit faire preuve de suffisamment d'humilité pour accepter de l'aide externe et pour s'ouvrir au monde extérieur.

Un changement significatif reposera sur la volonté politique et la détermination des civils qui chapeautent les FAC. Cependant, ce changement ne se produira pas sans le soutien des dirigeants des FAC et, ultimement, sans la bonne volonté de tous leurs membres qui, chaque jour, se voient confier le devoir de protéger notre pays, et qui le font en notre nom.

Je crois, j'espère, qu'ils y arriveront.

Louise Arbour

Table des abréviations

<u>Abréviation</u>	<u>Mot ou expression complet</u>
Accord de mise en œuvre	Accord de mise en œuvre entre le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle et la Direction Conduite militaire professionnelle – Opération HONOUR des Forces armées canadiennes concernant l'offre de conseils spécialisés et de services de soutien dans le cadre de l'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle (30 juillet 2019)
ACD	Académie canadienne de la Défense
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
ADI	Autorité de dernière instance
ADPQ	Association des directeurs de police du Québec
AGFC	Autorité des griefs des Forces canadiennes
AI	Autorité initiale
AIPRP	Accès à l'information et de protection des renseignements personnels
AR	Agent responsable
ARC	Aviation royale canadienne
BCACP	Association des chefs de police de la Colombie-Britannique
BCP	Bureau du Conseil privé
BFC	Base des Forces canadiennes
BLG	Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L.
BMR	Bureau médical des recrues
CANFORGEN	Message général des Forces canadiennes
CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
CCDV	<i>Charte canadienne des droits des victimes</i> , LC 2015, ch 13
CCE	Conseil consultatif externe
CCM	Conseiller en carrières militaires
CCPC	Chef – Conduite professionnelle et culture
CPRAC	Conseil du Plan de relève de l'Armée canadienne
CEEGM	Comité externe d'examen des griefs militaires
CEMD	Chef d'état-major de la défense

<u>Abréviation</u>	<u>Mot ou expression complet</u>
CERSS	Comité d'examen de la recherche en sciences sociales
CFA	Conseil des Forces armées
CFC	Collège des Forces canadiennes
CH	Conseiller en matière de harcèlement
CIIS	Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle
CJAG	Cabinet du juge-avocat général
CMAEEC	Comité de mise en application des examens externes complets
CMR Kingston	Collège militaire royal du Canada
CMR Saint-Jean	Collège militaire royal de Saint-Jean
CMV	Comité ministériel de vérification
COIC	Commandement des opérations interarmées du Canada
COMFOSCAN	Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada
Commission d'enquête sur la Somalie	Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie
COMPERSMIL	Commandement du personnel militaire
CPM	Chef du personnel militaire
CPPM	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada
CPRM	Conseil de planification de la relève de la Marine
CS	Conditions de service
CSC	Comité de surveillance des changements au sein du MDN et des FC
CSDI	Comportement sexuel dommageable et inapproprié
DACM	Directeur – Administration (Carrières militaires)
DACM 2	Directeur – Administration (Carrières militaires) 2
DCMP-OpH	Direction Conduite militaire professionnelle —Opération HONOUR
DDV	Déclaration des droits des victimes
DGCM	Directeur général – Carrières militaires
DGGICP	Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes
DGRAPM	Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire)
DNS	Directeur – Nominations supérieures
DEES	Direction des enquêtes et examens spéciaux
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la défense
DPM	Directeur – Poursuites militaires

<u>Abréviation</u>	<u>Mot ou expression complet</u>
DPU	Dossier du personnel de l'unité
DSAD	Directeur – Service d'avocats de la défense
EANU	Examen administratif au niveau de l'unité
EIDV	Engagement initial de durée variable
EIIS	Équipe d'intervention en cas d'infraction sexuelle
EISF-IS	Équipe d'intervention stratégique des Forces armées canadiennes sur l'inconduite sexuelle
élof/aspm	Élèves-officier/aspirants de marine
ELRFC	École de leadership et de recrues des Forces canadiennes
EPC	Évaluation de la performance et des compétences
Examen	Examen externe indépendant et complet du MDN et des FAC
FAC	Forces armées canadiennes
FEWO	Comité permanent de la condition féminine (Chambre des communes)
F rég	Force régulière
F rés	Force de réserve
GC	Gouverneur en conseil
GCD	Groupe consultatif de la Défense
GCSS	Groupe de consultation sur le soutien aux survivants
GENPERSMIL	Génération du personnel militaire
GICP	Gestion intégrée des conflits et des plaintes
GPFC	Grand prévôt des Forces canadiennes
Gp PM FC	Groupe de la Police militaire des Forces canadiennes
Gp Svc S FC	Groupe des Services de santé des Forces canadiennes
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GRFC	Groupe du recrutement des Forces canadiennes
Groupe consultatif de la ministre	Groupe consultatif du Ministère sur le racisme systémique, la discrimination, notamment le racisme anti-Autochtones et anti-Noirs, les préjugés LGBTQ2+, la discrimination sexuelle et la suprématie blanche
HORSCAN	Hors-Canada
JAG	Juge-avocat général
JMC	Juge militaire en chef
<i>La voie vers la dignité</i>	<i>La voie vers la dignité et le respect : La stratégie d'intervention des Forces armées canadiennes en matière d'inconduite sexuelle</i>

<u>Abréviation</u>	<u>Mot ou expression complet</u>
LCDP	<i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i> , LRC 1985, ch. H-6
LDN	<i>Loi sur la défense nationale</i>
Lettre de mandat	Lettre de mandat de la ministre de la Défense nationale, en date du 16 décembre 2021
LGBTQ2+	Lesbien, gai, bisexuel, transgenre, queer et bispirituel
LPFDAR	<i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles</i> , LC 2005, ch 46.
MARC	Mode alternatif de résolution des conflits
MDN	Ministère de la Défense nationale
MINDS	Mobilisation des idées nouvelles en matière de défense et de sécurité
Ministre	Ministre de la Défense nationale
MR	Militaire du rang
MRC	Marine royale canadienne
N1	Niveau 1
NDDN	Comité permanent de la défense nationale (Chambre des communes)
OAC	Ordre de l'Armée canadienne
OACP	Ontario Association of Chiefs of Police
OFA	Ordre de la Force aérienne
Ombudsman	Ombudsman du MDN/des FAC
ORFC	Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PAPM	Programme d'analyse de la police militaire
PCEMI	Programme de commandement et d'état-major interarmées
PEAS	Programme d'examen des agressions sexuelles
PEDO	Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier
PFOR	Programme de formation des officiers – Force régulière
PILA	Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones
PM	Police militaire
PP	Période de perfectionnement professionnel
PPO	Police provinciale de l'Ontario
P rés	Première réserve
Processus de divulgation des FAC	Processus de divulgation des Forces armées canadiennes

<u>Abréviation</u>	<u>Mot ou expression complet</u>
Projet de loi C-65	<i>Loi modifiant le Code canadien du travail (harcèlement et violence), la Loi sur les relations de travail au Parlement, et la Loi no 1 d'exécution du budget de 2017, LC 2018, c 22</i>
Projet de loi C-25	<i>Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et d'autres lois en conséquence, LC 1998, c 35</i>
Projet de loi C-77	<i>Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et apportant des modifications connexes et corrélatives à d'autres lois, LC 2019, c 15</i>
PRS	Plan de recrutement stratégique
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
QMB	Qualification militaire de base
QMBO	Qualification militaire de base des officiers
RAP	Rapport d'appréciation du personnel
Rapport Bastarache	<i>Rêves brisés, Vies brisées: Les effets dévastateurs du harcèlement sexuel sur les femmes au sein de la GRC – Rapport final sur la mise en œuvre de l'accord de règlement de Merlo Davidson par l'honorable Michel Bastarache, C.C. c.r., Évaluateur indépendant (11 novembre 2020)</i>
Rapport de 2016 StatsCan	Statistique Canada, <i>Les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes, 2016</i> (28 novembre 2016)
Rapport de 2017 de la VAEMS	G.R. Maddison et al, <i>Visite d'aide d'état-major spéciale, rapport sur le climat, le milieu d'instruction, la culture et le PFOR au Collège militaire royal du Canada – Kingston</i> (MDN, 10 mars 2017)
Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston	Automne 2017 — Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, Rapport 6 — <i>Le Collège militaire royal du Canada — Défense nationale</i>
Rapport de 2018 du BVG	Automne 2018 — Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, Rapport 5 — <i>Les comportements sexuels inappropriés — Forces armées canadiennes</i>
Rapport Lamer	<i>Le premier examen indépendant par le très honorable Antonio Lamer C.P., C.C., C.D., des dispositions et de l'application du projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et d'autres lois en conséquence, conformément à l'article 96 des Lois du Canada (1998), ch. 35</i> (MDN, 3 septembre 2003)
Rapport LeSage	<i>Rapport final de l'autorité indépendante chargée du deuxième examen à l'honorable Peter G. MacKay, ministre de la Défense nationale, par l'honorable Patrick J. LeSage, C.M., O.Ont., C.R.</i> (MDN, décembre 2011)
RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
RER	Rapport d'évaluation du rendement
RFAC	Respect dans les FAC

<u>Abréviation</u>	<u>Mot ou expression complet</u>
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
SAJGI	Système d'administration de la justice et de gestion de l'information
SBMFC	Services de bien-être et moral des Forces canadiennes
SEPFC	Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes
<i>Servir avec honneur</i>	<i>Servir avec honneur: La profession des armes au Canada 2009 (2009)</i>
SGCP	Services de gestion des conflits et des plaintes
SGEDP	Système de gestion électronique des dossiers du personnel
SIESP	Système intégré d'enregistrement et de suivi des plaintes
SISFAC	Sondage sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes
SM	Sous-ministre de la Défense nationale
SMA	Sous-ministre adjoint
SMA(AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
SMA(DIA)	Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(SE)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
SNEFC	Service national des enquêtes des Forces canadiennes
SQ	Sûreté du Québec
SSAOPH	Système de suivi et d'analyse de l'opération HONOUR
SSIIS	Système de suivi des incidents d'inconduite sexuelle
T AFC	Test d'aptitude des Forces canadiennes
TCDP	Tribunal canadien des droits de la personne
VAEMS	Visite d'aide d'état-major spéciale
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense
VG	Vérificateur général du Canada

Introduction

L'inconduite sexuelle est un problème grave qui persiste dans l'ensemble de la société.

En 2017, dans la foulée irrésistible du mouvement #MeToo (#MoiAussi), nous avons assisté à une vague de dénonciations de cas d'inconduite sexuelle, certains remontant à des décennies. Ces révélations ont entraîné une reconnaissance largement répandue de l'existence et la sévérité du phénomène, et un rejet durable du secret et de la complaisance ayant permis à de telles pratiques de s'infiltrer dans tous les milieux.

La discrimination et les dommages irréparables qu'ont entraînés ces pratiques ont eu d'innombrables conséquences, non seulement sur les femmes qui en ont été victimes, mais également sur les institutions au sein desquelles de tels comportements ont eu lieu. Parmi ces institutions, on retrouve notamment les Forces armées canadiennes (FAC), les corps policiers¹, les églises², les organismes publics et les entreprises privées. Dans chacune de ces institutions, on retrouve des ententes, attentes et pratiques culturelles profondément enracinées qui seront difficiles à défaire, même en présupposant un minimum de volonté politique en ce sens.

En occupant de manière extrêmement visible l'espace public de la dénonciation, les femmes ont levé le voile sur les abus intolérables commis en privé derrière des portes closes. Elles ont ainsi créé un environnement à l'intérieur duquel elles sont maintenant prêtes à définir la manière dont elles souhaitent pouvoir vivre et travailler. Le recours collectif entrepris à l'endroit de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), ainsi que celui visant le ministère de la Défense nationale (MDN) et les FAC (recours collectifs Heyder et Beattie), se sont avérés des moments phares qui ont vu des victimes se transformer en plaideuses et combattantes éminemment efficaces.

En 2015, mon ancienne collègue, la juge Marie Deschamps, a documenté la culture de sexualisation qui prévaut chez les FAC. Son rapport a choqué de nombreux Canadiens qui nourrissaient jusqu'alors l'illusion que les abus sexuels commis au sein des Forces armées et précédemment rapportés dans les médias n'étaient que des événements anecdotiques ou marginaux³. Ces révélations ont poussé les FAC à entreprendre un tourbillon d'actions pour essayer d'endiguer le problème. Or, jusqu'à maintenant, ces efforts ont malheureusement échoué.

Mon mandat consiste à soutenir les changements que cet élan a rendus possibles. Les FAC n'étaient pas prêtes à adopter pleinement le nouveau paradigme requis pour concrétiser ces changements. Elles doivent maintenant s'adapter à une nouvelle réalité : les femmes

combattantes sont là pour rester. Elles demeureront en place en s'imposant comme telles, sans cesser de se battre pour obtenir cette véritable égalité à laquelle elles ont droit. Les femmes ne devraient plus se sentir comme des invitées de passage au sein des FAC, un sentiment qui, selon ce que m'a dit une officière supérieure, est partagé par nombre d'entre elles.

Ce rapport ne s'attardera pas tant sur la situation déjà décrite en détail dans le rapport Deschamps, dans les recours collectifs Heyder et Beattie, et dans de multiples sondages et reportages. J'examinerai plutôt les lacunes institutionnelles et les obstacles structurels qui ont permis à cette situation problématique de perdurer. De plus, le rapport explorera les réformes qui s'avéreront essentielles pour provoquer le changement de culture qui s'impose depuis si longtemps.

Le terme « culture » peut avoir plusieurs significations différentes, selon la personne. Dans le cadre du présent rapport, j'utiliserai le terme pour désigner un ensemble de présomptions, d'ententes, d'attentes et de pratiques. Celles-ci font parfois partie intégrante des règles et des procédures, mais elles sont le plus souvent non dites, bien que profondément enracinées.

La culture évolue, et on ne peut pas la modifier à coups de simples décrets. Malgré le lent progrès réalisé en ce qui concerne le nombre de femmes en position d'influence, d'autorité et de pouvoir, et malgré la percée des femmes dans des domaines professionnels dont elles étaient traditionnellement exclues, celles-ci continuent de faire face à de la résistance, particulièrement au sein d'organisations historiquement réservées aux hommes, telles que les FAC.

Heureusement, il est maintenant possible de constater un changement palpable autour de nous. Il n'est plus question ici d'en déterminer l'éventualité ou le moment, mais bien la manière dont il s'effectuera. Les FAC et le MDN ont l'occasion de franchir un cap majeur et décisif dans la création d'un environnement de travail sûr, sécuritaire et équitable, non seulement pour les femmes, mais pour les nombreuses autres personnes longtemps exclues de la profession des armes malgré leur désir de servir et leur aptitude à le faire. Ferme et retranché dans ses façons de faire traditionnelles, le milieu militaire a échoué à rattraper son retard face aux valeurs et attentes qui caractérisent la société canadienne pluraliste, une société de plus en plus sophistiquée dans sa vision des impératifs de la règle de droit. En tant qu'organisation autoréglémentée, autodirigée et entièrement dépendante du respect de la hiérarchie, les FAC n'ont pas réussi à s'adapter à la société progressive en constante évolution dans laquelle nous vivons. Ce fossé représente un risque pour les FAC comme pour le Canada.

La façon de faire bien établie des FAC est ancrée dans des impératifs opérationnels qui ne reposent bien souvent que sur des suppositions. L'un des dangers du modèle qu'entretiennent les FAC est la forte probabilité que certains de ses membres ont plus à craindre, au jour le jour, de leurs collègues que des combattants ennemis.

Cette situation doit changer.

Un tourbillon d'actions

Ce qui est important pour les FAC en ce moment, ce ne sont pas les actions elles-mêmes. C'est d'avoir l'air d'agir.

– ancien officier supérieur [traduit par nos soins]

Les FAC sont en train de commettre les mêmes erreurs qu'en 2015. Elles s'en tiennent au même plan de match. L'expression employée est « d'ajouter des femmes à l'équation ». On s'empresse de publier des directives, d'émettre des consignes et de poser des gestes, mais sans jamais s'informer ou réfléchir

– officier supérieur à la retraite [traduit par nos soins]

Selon mes observations, la façon d'opérer des FAC est la démonstration parfaite que si le seul outil que vous possédez est un marteau, tout ressemble alors à un clou.

Pour les FAC, chaque problème doit avoir une solution. Cette solution doit pouvoir être mise en place immédiatement, peu importe si elle règle le problème ou non. Cela est d'autant plus vrai si le problème est mal défini et mal compris, comme c'est le cas pour le changement de culture. La réponse se manifeste alors par un tourbillon d'actions qui consiste généralement à pondre des listes, des graphiques, des inventaires et des présentations PowerPoint, ainsi qu'à instaurer de nouveaux ordres, politiques et directives par-dessus la structure existante, déjà complexe. S'ils veulent être plus ambitieux, ou, plus probablement, s'ils veulent répondre à la pression populaire, les dirigeants lanceront peut-être une opération, comme l'opération HONOUR, ou créeront un nouveau poste de haut niveau, comme le chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC), une organisation de niveau 1 (N1) qui relève directement du chef d'état-major de la défense (CEMD).

Lorsqu'ils ont envisagé le changement de culture en réponse à la crise de l'inconduite sexuelle, les dirigeants des FAC semblent avoir été incapables de déterminer quels aspects de leur culture se sont révélés les plus déficients. Aucune des initiatives qu'ils ont lancées ne contenait de réflexion sur la manière dont les structures hiérarchiques et insulaires de l'organisation ont potentiellement facilité les abus de pouvoir qui caractérisent la plupart des cas d'inconduite sexuelle. L'accent a plutôt été mis sur l'élaboration d'étapes, de cheminements et d'activités, ainsi que sur le recours ponctuel à des examinateurs externes (la juge Deschamps, le juge Morris Fish⁴, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et moi-même) dont les recommandations ont ensuite fait l'objet de listes, graphiques, inventaires et présentations PowerPoint. Or, cette routine de recyclage superficiel ne convient pas au présent problème.

En effet, la réponse hyperactive que je viens de décrire n'est pas fondée sur des réflexions approfondies.

Dans l'introduction de *La voie vers la dignité et le respect : La stratégie d'intervention des Forces armées canadiennes en matière d'inconduite sexuelle (La voie vers la dignité)*, publié en 2020,

les dirigeants des FAC démontrent l'étroitesse de leur interprétation par rapport à l'échec de leurs initiatives :

Le problème a été exposé au public pour la première fois en 1998 dans le cadre d'une série d'articles faisant état d'allégations de harcèlement sexuel, de viol et de racisme au sein des FAC. À l'époque, les FAC avaient réagi en instaurant le Code de prévention du harcèlement et du racisme (CPHR), un programme de sensibilisation et d'acquisition de compétences visant à changer les attitudes et les comportements. Outre ce programme, les FAC ont établi un numéro d'assistance téléphonique pour encourager le personnel à signaler des incidents. Malheureusement, le programme n'a pas eu l'impact durable escompté. Des analyses subséquentes des efforts déployés indiquaient que l'institution n'avait pas affecté suffisamment de personnel militaire à cette initiative, et que l'absence d'un cadre constitué de spécialistes pourrait avoir attiré l'attention sur les symptômes du problème plutôt que sur ses causes sous-jacentes⁵.
[non souligné dans l'original]

Après l'échec de cette première initiative, la réponse des FAC fut d'y consacrer plus de ressources, mais une fois l'échec exposé au grand jour en 2014, elles ont décidé de faire appel à de l'aide extérieure. En réponse aux recommandations effectuées par la juge Deschamps en 2015, les FAC ont reconnu que :

Il apparaissait clairement que les efforts précédemment déployés par les FAC pour contrer l'inconduite sexuelle n'avaient pas eu l'effet escompté, et qu'une approche plus globale et soutenue était requise pour remédier à ce problème⁶.

Les FAC ont subséquemment fait du lancement de l'opération HONOUR leur plus haute priorité. Quatre ans plus tard, le BVG tirera cette conclusion :

[...] les mesures prises par les Forces armées canadiennes pour intervenir auprès des victimes d'un comportement sexuel inapproprié et les aider, et pour comprendre et prévenir ce type de comportement, ne leur avaient pas encore permis d'atteindre pleinement l'objectif qu'elles s'étaient fixé⁷.

C'est à partir de ce moment que l'accent a été mis sur le changement de culture :

Or, il apparaissait clairement que l'opération HONOUR devait évoluer et se transformer en une approche institutionnelle plus globale et soutenue, destinée à changer les aspects de la culture des FAC responsables de cette permissivité qui favorisait les incidents d'inconduite sexuelle⁸.

Pour affronter ce qu'ils appelaient « un problème pernicieux »⁹, les dirigeants des FAC ont décidé de mettre l'accent sur la culture plutôt que la structure. Ils se sont donc lancés dans une démarche de conceptualisation et d'opérationnalisation du changement de culture, un domaine dans lequel ils ne possédaient aucune expertise. *La voie vers la dignité* fut le résultat de cette démarche :

La voie vers la dignité et le respect : la stratégie d'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle (La voie) est une stratégie de changement de culture sur mesure créée par les FAC pour aligner les comportements et les attitudes des membres des FAC sur les principes éthiques et les valeurs fondamentales qui sont attendus de toutes les personnes qui exercent la profession des armes au Canada. Ces valeurs et ces croyances fondamentales sont définies dans *l'Énoncé de l'éthique de la Défense et dans Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*¹⁰.

C'est avec ce rapport que nous commençons à percevoir le fossé qui existe entre la rhétorique et la réalité. Le reste de *La voie vers la dignité* est abstrait, extrêmement idéaliste et difficile à lire¹¹.

Bien que les problèmes auxquels font face les FAC sont épineux et complexes, il ne faut pas voir dans mon emploi de l'expression « problème pernicieux » un accès de défaitisme. En effet, ces problèmes ne sont pas impossibles à résoudre.

Cependant, les procédures excessivement complexes et opaques des FAC ne facilitent pas cette résolution. La façon dont les FAC définissent et conceptualisent « l'inconduite sexuelle » en est un bon exemple dont je discuterai plus loin. Le nombre de documents, règles, directives, politiques et ordres publiés à ce sujet suffit à en faire perdre son latin. En effet, l'esprit de la règle de droit est amenuisé plutôt que renforcé par l'existence d'une multitude de règles dont les plus fondamentales font pourtant l'objet d'une faible observance.

Recommandations ignorées ou oubliées

On ne peut pas se contenter de faire preuve de bonne volonté et de vouloir que les choses changent : il faut susciter le changement. Sans la volonté de déranger et de secouer l'ordre établi, nous n'arriverons à rien.

– ancienne combattante [traduit par nos soins]

Au cours des dernières années, les FAC ont reçu des centaines de recommandations en provenance d'examineurs externes et internes. Elles ont maintenant créé une matrice de ces recommandations et mis en place un commandement pour les aider à se retrouver dans cet environnement.

Assujetties au contrôle de la société civile, mais extraordinairement autoréglementées, les FAC n'ont pas voulu – ou n'ont pas pu – adopter l'intention et la vision recommandées par des sources extérieures. Elles ont choisi de se conformer à la lettre plutôt qu'à l'esprit des recommandations et de prioriser l'apparence des mesures plutôt que leur substance, ce qui a eu pour effet de renforcer les façons de faire existantes. Je crois qu'il s'agit là d'une conséquence du mode de fonctionnement insulaire qui prévaut traditionnellement chez les FAC et de la détermination de ces dernières à continuer d'opérer de la même manière qu'elles l'ont toujours fait.

Tout au long du présent examen externe complet et indépendant (l'examen), il m'est apparu évident que si je voulais soutenir l'engagement envers le changement de culture pris par les FAC et bon nombre de ses membres, ma recommandation globale pour ses dirigeants devait être limpide : ils doivent changer leur façon de faire à plusieurs niveaux, et ce, de fond en comble.

D'une part, j'ai trouvé très encourageante la volonté, y compris dans les hautes instances des FAC, de considérer et de mettre en œuvre des transformations et changements structurels d'importance. Dans d'autres contextes, les six conditions du changement des systèmes ont été définies ainsi : politiques, pratiques, allocation et distribution des ressources, relations et liens interpersonnels, dynamique des pouvoirs et modèles cognitifs¹². Or, la plupart de ces éléments trouveront écho ici. Pour chacune de mes recommandations j'ai trouvé des échos au sein des membres de l'Équipe de la Défense et auprès de groupes ayant l'intérêt des forces militaires canadiennes profondément à cœur. Par souci de clarté, je souhaite préciser que je n'ai pas reçu un appui unanime pour tous les aspects que j'ai mis de l'avant. Néanmoins, j'ai réussi à trouver des appuis là où je m'y attendais le moins.

De plus, j'ai été frappée par le nombre d'initiatives bien pensées que j'ai découvertes dans le cadre de mon examen. Les groupes consultatifs de la Défense (GCD) en sont un bon exemple. Les FAC devraient mettre à profit ce type d'expertise locale et, du même souffle, s'ouvrir au monde extérieur. Elles devraient consolider le commandement et le contrôle nécessaires pour mener à bien leurs opérations en se concentrant sur ce qu'elles font de mieux, tout en laissant de côté les mandats que d'autres sont plus aptes à remplir.

Mon mandat

Bien qu'exhaustif, mon mandat demandait un examen de deux enjeux clés : l'inconduite sexuelle et le leadership. Ces deux aspects sont évidemment interreliés. Les lacunes culturelles qui ont permis à l'inconduite sexuelle de devenir un problème généralisé ont été maintes fois démontrées. Toutefois, les événements des dernières années ont révélé à quel point cette culture était également présente dans les hautes sphères des FAC.

Contrairement à ma prédécesseure, la juge Deschamps, j'ai reçu le mandat d'examiner le traitement de l'inconduite sexuelle dans le système de justice militaire. De plus, en lien avec les enjeux liés au leadership, on m'a également demandé de scruter à la loupe les systèmes de recrutement, de formation, d'évaluation du rendement, d'affectation et de promotion des FAC. Voilà qui n'avait jamais été fait auparavant.

Bien que j'aie tenté d'effectuer une analyse en profondeur de tous les sujets, le temps et les ressources disponibles m'ont empêchée de pousser l'analyse pour certains aspects. J'ai donc indiqué ces enjeux qui mériteraient d'être analysés plus longuement par un examinateur externe. À l'inverse, pour les sujets ayant déjà fait l'objet d'un examen externe, je me suis fié autant que possible au travail de ces autres examinateurs. J'ai donc évité de refaire le même travail lorsque j'étais déjà d'accord avec leurs conclusions.

Bien que mon mandat prévoyait un examen de ces enjeux à la fois pour les FAC et pour le MDN, le présent rapport est clairement axé sur les FAC. Certaines questions, comme le leadership et la justice militaire, ont peu de liens avec le MDN. En effet, ce qui a mené au présent examen sont des allégations d'incidents de comportement inapproprié de la part de membres supérieurs des FAC qui ne sont pas des employés du MDN. Celles-ci incluaient

non seulement des allégations de complicité ou d'inaction tout au long de la chaîne de commandement, mais aussi des préoccupations quant à la qualité du développement du leadership au sein des FAC. Je n'avais pas le mandat, et je ne voyais pas la nécessité, d'examiner les questions liées à la fonction publique en général.

De plus, les réponses que j'ai reçues au cours de mon examen concernait surtout la situation des FAC. La plupart des intervenants qui ont communiqué avec moi étaient des membres actuels ou anciens des FAC, et ceux qui provenaient du MDN ont fait des représentations relatives à la conduite des FAC. De plus, mes communications avec les hauts fonctionnaires de l'Équipe de la Défense ont été principalement avec des membres des FAC (bien que je sois reconnaissante aux membres du MDN pour leur contribution). Il n'est pas étonnant que la plupart des représentations aient été dirigées envers les FAC lorsqu'on examine les données, et en particulier les demandes qui ont été déposées en relation avec les recours collectifs Heyder et Beattie. La grande majorité de ces demandes provenaient de membres des FAC, même si certaines provenaient du MDN ou du personnel des Fonds non publics. Il ne s'agit pas d'occulter la vulnérabilité des civils qui interagissent avec les membres des FAC. Je crois que les recommandations dans ce rapport leur seront également bénéfiques. Dans certains cas, j'ai identifié des questions qui sont particulières aux employés civils du MDN. Par exemple, il n'est pas rare que des civils du MDN relèvent du personnel des FAC, ce qui entraîne parfois des problèmes liés aux ressources humaines. Bien que peu de ces questions aient été portées directement à mon attention, je crois que mes recommandations auront un impact positif sur le milieu de travail, y compris pour civils du MDN qui interagissent avec la hiérarchie des FAC.

Inconduite sexuelle

À la lecture de ce rapport, il apparaîtra rapidement que le terme « inconduite sexuelle » est beaucoup trop large. Il fait en effet référence à toute une gamme de comportements allant de l'agression au harcèlement sexuels, en passant par les multiples formes de microagressions qui sont des armes de prédilection pour exprimer des points de vue discriminatoires, des stéréotypes blessants, voire des préjugés inconscients. Ce terme n'est donc qu'un raccourci pratique pour désigner un éventail de problèmes lorsqu'il n'est pas important de faire la distinction entre ces derniers.

L'ampleur et la portée des cas d'inconduite sexuelle dans les FAC sont bien documentées, que se soit dans le Rapport Deschamps, les études de Statistique Canada, les recours collectifs Heyder et Beattie et les rapports du vérificateur général du Canada (VG).

L'inconduite sexuelle a terni la réputation des FAC, autant à l'interne qu'auprès du grand public. Cette réaction ne devrait pas être vue comme l'expression d'une sorte de panique morale qui se serait emparée de la société, ou comme un changement injuste des règles du jeu visant à pénaliser ceux et celles qui ont su tirer leur épingle du jeu en composant avec des règles différentes. Il s'agit plutôt de la condamnation justifiée d'une culture organisationnelle archaïque et hautement dommageable. La crise de l'inconduite sexuelle au sein des FAC révèle quelque chose de complexe et de subtil. Il s'agit d'une combinaison d'abus de pouvoir,

de pratiques désuètes incompatibles avec un lieu de travail plus diversifié, d'une glorification de la masculinité comme seul standard opérationnel acceptable pour les membres des FAC, et d'une absence persistante de volonté de laisser certaines catégories de personnes occuper la place qui leur revient dans les forces militaires – les femmes en particulier, mais aussi les membres de la communauté LGBTQ2+, les minorités visibles et d'autres groupes revendiquant l'équité..

Ce n'est pas une question de moralité. C'est avant tout une question de droits. Des mesures correctives sont requises d'urgence pour créer un environnement égalitaire et sécuritaire pour les femmes dans la profession des armes. Ces mesures bénéficieront également aux autres membres marginalisés des FAC. On ne peut pas seulement compter sur l'espoir que le changement de génération suffira à amener l'égalité. La transformation des FAC en organisation moderne qui reflète pleinement les valeurs et ambitions du Canada sera achevée lorsqu'une masse critique de femmes aura été atteinte à tous les échelons, dans tous les domaines et dans toutes les professions composant les FAC, y compris les armes de combat. Dans les conditions actuelles, cependant, ce moment n'est pas près d'arriver.

Pour qu'une nouvelle culture puisse prendre racine, les FAC doivent être prêtes à entreprendre des changements beaucoup plus importants dans leurs façons de faire que ceux qu'elles envisagent à l'heure actuelle. Si les dirigeants des FAC sont prêts à agir dans ce sens, alors je crois qu'ils pourront rebâtir la confiance qui leur manque aujourd'hui, une confiance sans laquelle l'organisation ne peut opérer à plein rendement.

Voilà pourquoi, en ce qui a trait à ce premier pilier de mon mandat, je recommande que les accusations d'infraction au *Code criminel*¹³ à caractère sexuel visant un membre quelconque des FAC relèvent de la compétence exclusive des autorités civiles¹⁴. Il s'agit là de la prochaine étape logique pour faire suite à ma recommandation provisoire d'octobre 2021.

En outre, je recommande que les cas de harcèlement sexuel soient traités par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP)¹⁵. Ces deux recommandations reposent sur l'idée que les autorités civiles devraient être le premier « port d'escale » pour le signalement et l'enquête de toutes les formes graves d'inconduite sexuelle. Cela ne laisse pas la chaîne de commandement sans outils pour traiter ces questions. Au contraire, la « civilisation » de ces processus garantit leur indépendance par rapport à la chaîne de commandement, ainsi que l'apparence d'indépendance dont les FAC ont si désespérément besoin pour rétablir la confiance dans leur capacité à traiter les cas d'inconduite et à prendre soin de leurs propres membres. Il fournit également une contribution civile continue et indispensable à la conduite des membres des FAC et à l'application et au contenu de ses politiques.

Comme il est devenu apparent au cours de mon examen, il est essentiel que les victimes reçoivent des conseils juridiques indépendants le plus tôt possible, afin qu'elles puissent évaluer la panoplie d'options disponibles, être en mesure de naviguer dans les systèmes complexes et prendre des décisions pleinement éclairées.

Malheureusement, il reste de nombreuses complexités non résolues dans ces systèmes, en grande partie à cause de l'incertitude concernant la mise en œuvre par les FAC de la *Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et apportant des modifications connexes et corrélatives à d'autres lois* (projet de loi C-77)¹⁶, qui restructurera les procédures disciplinaires des FAC.

Leadership

Les FAC sont une organisation unique et complexe. Leur caractéristique la plus frappante est le rôle des dirigeants. Celui-ci se développe très tôt et est omniprésent au sein d'une hiérarchie composée d'une multitude de rangs, de professions et d'affectations obéissant à une chaîne de commandement conçue pour renforcer le principe de « commandement et contrôle ».

Cette grande importance occupée par les hauts dirigeants s'exprime dans *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada 2009 (Servir avec honneur)*, l'un des documents fondamentaux des FAC :

Sous la direction du CEMD, les hauts dirigeants des Forces canadiennes, à commencer par les membres du Conseil des Forces armées (CFA) et du Conseil de commandement du CEMD, sont responsables du bon état et de l'intendance générale de la profession, notamment du maintien d'un éthos militaire sain. L'éthos rapproche les impératifs fonctionnel et social de façon à susciter la confiance des Canadiens et, combiné au respect mutuel entre les militaires professionnels et les autorités politiques, permet un degré substantiel d'autoréglementation.

[...] Le leadership à cet égard implique également qu'il faille gérer l'évolution de la profession de manière qu'elle puisse répondre aux besoins futurs. Par conséquent, le jugement professionnel doit servir non seulement à combler les besoins actuels, mais aussi à prévoir les ressources pour les besoins futurs. Cela implique la réévaluation de l'expertise nécessaire pour remplir des rôles en évolution et de nouvelles tâches. De même, une telle intendance doit prévoir et déceler les changements relatifs aux conditions sociales et culturelles et s'y adapter, tout en veillant à préserver les valeurs fondamentales des militaires et des civils canadiens¹⁷.

Je suis d'avis que les FAC ont échoué à atteindre cet idéal. L'échec des dirigeants est à blâmer pour cette culture d'inconduite sexuelle qui perdure, une culture qui est elle-même la manifestation d'attitudes discriminatoires encore présentes aujourd'hui. La faute ne peut pas être mise sur le dos de quelques dirigeants en particulier. Fondamentalement, il s'agit ici de l'échec collectif d'une organisation qui a conservé un degré substantiel d'autoréglementation et de résistance aux influences et aux progrès de l'extérieur.

Bien que les dirigeants actuels des FAC aient exprimé un engagement ferme à opérer un changement de culture, je crois qu'il est peu probable qu'un tel changement puisse être mis en œuvre sans modifier d'abord la culture d'isolement et de résistance qui caractérise les Forces.

Historiquement, les dirigeants des FAC ont démontré une attitude réfractaire aux apports de l'extérieur. Pourtant, des changements majeurs survenus dans l'organisation trouvent bel et bien leur origine dans des sources externes. C'est notamment le cas dans le domaine

juridique, où le changement s'est surtout effectué en réponse à des décisions des tribunaux, mais également dans le reste des opérations des CAF. Je pense par exemple à la décision du gouvernement d'unifier les FAC en 1968 ou aux mesures prises en réponse à l'enquête sur le déploiement de soldats canadiens en Somalie.

Cette résistance aux influences extérieures aggrave les lacunes de leadership. Même au sein de l'Équipe de la Défense, qui comprend le MDN, les FAC demeurent insulaires, fermées, sûres d'elles, persuadées des mérites de leur méthodologie et rarement exposées à la culture organisationnelle qui prévaut dans la société civile au sens large, et en particulier hors des sphères gouvernementales. Les dirigeants des FAC, à tous les niveaux, se fient sur l'histoire, la culture, les valeurs exprimées et les pratiques répétées propres aux Forces dans leur tentative de mettre en œuvre des changements qui requièrent justement la remise en question de ces pratiques.

Mon mandat demandait que j'évalue le processus selon lequel le leadership est reconnu et consolidé. Il m'a également amenée à examiner les raisons qui expliquent l'échec du changement de culture qui s'impose en ce qui a trait à l'inconduite sexuelle, et ce, malgré les efforts récents en ce sens.

Plusieurs voix se sont élevées pour demander la mise sur pied d'une surveillance externe supplémentaire des FAC. De mon point de vue, cette façon de voir les choses est trop limitée. La surveillance implique une approche *a posteriori*, comportant un examen critique d'événements, d'actions et d'échecs déjà survenus. Pour être véritablement efficaces, du moins dans le contexte d'une organisation excessivement insulaire, les apports de l'extérieur devraient être un fil conducteur reliant l'ensemble des activités des FAC touchées par l'inconduite sexuelle. En particulier, la ministre de la Défense nationale (ministre) doit s'assurer de jouer un rôle actif pour tenir les hauts dirigeants de l'Équipe de la Défense responsables de leurs actes et pour s'assurer que les FAC demeurent prêtes et capables de s'adapter et de changer.

Les apports de l'extérieur aideraient énormément à la mise en œuvre des changements culturels fondamentaux que les FAC prétendent vouloir apporter. Une réelle ouverture aux apports et à l'aide de l'extérieur, ne se limitant pas seulement à des conseils ponctuels et non contraignants, pourrait avoir une incidence d'une grande portée. Ultimement, cette ouverture pourrait permettre aux FAC d'évoluer au même rythme que la société canadienne et de démontrer un véritable effort de changement organisationnel.

La situation actuelle découle en partie d'une loyauté immuable à une structure hiérarchique aussi impénétrable que déterminée à s'autoperpétuer, pour le meilleur et pour le pire, et d'une mobilité constante dans le cadre de la progression de la carrière, ce qui entraîne une gestion chaotique et un manque de responsabilité. Il en résulte des dirigeants attachés aux vieilles façons de faire et préoccupés principalement par l'excellence dans la livraison des opérations, mais aveugles aux forces sociales qui ont provoqué des changements ailleurs. Le secteur privé, les universités, les organisations professionnelles et la majorité de la société civile partout au

Canada ont fait d'importants progrès. Malheureusement, le succès même des opérations des FAC, que je ne suis pas en mesure d'évaluer, renforce le point de vue des FAC qu'elles sont uniques, et qu'elles peuvent tout faire sans aide extérieure, comme elles l'ont toujours fait.

Cette perspective tire sa source dans le concept traditionnel d'une force expéditionnaire, conçue pour être totalement autosuffisante, y compris dans sa réponse à l'inconduite sexuelle. Dans ce contexte particulier, les FAC occupent le rôle d'enquêteur, de conseiller, de procureur, de défendant et même de juge. L'adhésion à cette notion fondamentale est à contrecourant d'un monde de plus en plus interconnecté et de l'une approche interdisciplinaire qui a bénéficié à tous les autres secteurs du monde du travail. Le changement de culture que les FAC doivent mettre en place va beaucoup plus loin que le suggèrent les initiatives actuelles. Il nécessite une volonté de prendre en considération des options plus larges et plus progressives, et non pas seulement d'appliquer une version améliorée des mêmes vieilles pratiques.

Si les FAC veulent se mettre au diapason des attentes des Canadiennes et Canadiens sans compromettre l'excellence opérationnelle qu'elles considèrent comme essentielle, elles devront alors apporter des changements dans leur structure. Par exemple, la discipline requise dans un environnement militaire peut sembler déconnectée du mode de vie considérablement plus permissif des civils. Je ne suggère en rien que cette discipline soit compromise, car la nécessité de celle-ci dans la vie militaire n'est pas sujette à débats. Inversement, la flexibilité d'apprendre des avancements en matière de gestion des ressources humaines effectués dans d'autres secteurs bénéficierait à l'ensemble des FAC et contribuerait grandement à leur évolution. Mes recommandations reflètent donc une double approche : un leadership renouvelé qui serait modelé et éclairé par une meilleure écoute des intervenants externes d'une part, et l'opérationnalisation du principe de surveillance civile des forces armées dans l'ensemble des aspects pertinents de la culture militaire d'autre part.

Mes recommandations

De la même manière que les questions d'inconduite sexuelle et de leadership sont liées entre elles, la plupart de mes recommandations le sont également. Certaines sont bien délimitées et ont le potentiel d'être mises en œuvre sans nécessiter d'études, de groupes de travail, de comités ou de consultations supplémentaires. D'autres indiquent seulement une nouvelle orientation à prendre, une nouvelle façon de faire certaines choses. Je sais que ceux et celles qui vivent avec ces problèmes au quotidien sont tout à fait capables de déterminer la meilleure marche à suivre, s'ils acceptent l'orientation générale et les changements que je propose. Je suis tout aussi convaincue que, dans le cas contraire, aucune recommandation, aussi détaillée soit-elle, ne produira les résultats escomptés.

Pour aider à la mise en œuvre, je recommande que la ministre de la Défense nationale (ministre) mandate immédiatement une personne chargée de superviser la mise en œuvre des recommandations du présent rapport. Cette personne devrait provenir de l'extérieur de l'Équipe de la Défense. Elle devrait également avoir accès au au sous-ministre de la Défense

nationale (SM) et au CEMD et avoir l'appui de ces derniers. Finalement, cette personne devrait produire des rapports mensuels d'évaluation à l'intention de la ministre qui seront à terme rendus publics¹⁸.

Terminologie

Tout comme les juges Deschamps et Fish, j'utilise le terme « victime » (plutôt que « survivante » ou toute autre expression équivalente) pour faire référence aux victimes d'infractions d'ordres criminelles ou militaires, puisque « victime » est le terme utilisé dans la *Déclaration des droits des victimes* (DDV), telle que promulguée en vertu de l'article 7 du projet de loi C-77, ainsi que dans la *Charte canadienne des droits des victimes*¹⁹. Dans le contexte des griefs et du harcèlement, j'utiliserai parfois le terme « plaignante ». En traitant du soutien à apporter à ces deux groupes, j'utiliserai de façon interchangeable « victime » et « survivante ».

De plus, je n'ai pas inclus les versions féminine et masculine des mots dans tous les cas, comme ce serait la norme, préférant me référer au sexe dominant dans cette position ou ce rang. Par exemple, je ferai référence à la plaignante et la survivante au lieu de plaignant ou survivant, étant donné que la plupart des plaignantes et survivantes sont des femmes. Mais je parlerai d'officier au lieu d'officière, étant donné que la plupart des officiers sont des hommes.

Remerciements

Mon examen n'aurait pas été possible sans la contribution de nombreuses parties prenantes qui ont généreusement accepté de partager avec moi leur savoir, leurs expériences et leurs perspectives : survivantes, victimes, anciens membres et membres actuels des CAF, universitaires, et bien d'autres. Je leur en suis extrêmement reconnaissante.

Je suis également reconnaissante envers les membres des FAC et du MDN qui ont investi beaucoup de temps et d'efforts pour me procurer les informations nécessaires, me communiquer leurs points de vue et me permettre de visiter bases militaires, collèges et écoles. Je tiens tout spécialement à remercier la lieutenant-générale Frances Allen (vice-chef d'état-major de la défense, ou VCEMD), la lieutenant-générale Jennie Carignan (CCPC), Heather Walsh (employée du MND qui a agi à titre d'agente de liaison auprès de mon équipe) et Melanie Armstrong (employée du MND qui a assisté M^{me} Walsh).

Mon rapport est rédigé à la première personne du singulier. Bien que j'assume l'entière responsabilité de son contenu, ce rapport est le fruit du travail de toute une équipe. Je veux donc faire part de ma plus profonde gratitude aux personnes suivantes : Nadia Effendi, conseillère juridique principale; Christine Muir, conseillère juridique principale; Carina De Pellegrin, conseillère juridique; Benedict Wray, conseiller juridique; Chanel Sterie, conseillère juridique; Casey Thomas, conseillère spéciale; Airianna Murdoch-Fyke, stagiaire en droit; Nasra Moumin, stagiaire en droit; Julie Peacock-Singh, commis juridique; et Cheryl Curran, spécialiste des documents. Ce sont tous et toutes des membres

du cabinet juridique Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. (BLG), à l'exception de Casey Thomas, qui occupe le poste de vérificatrice générale adjointe au Bureau du vérificateur général et qui fut affectée en détachement à mon équipe par le Bureau. Je remercie Karen Hogan la vérificatrice générale du Canada de m'avoir permis de bénéficier de l'expertise de Casey Thomas. Je suis également reconnaissante du travail de H3Creative inc. et de Traductions Larrass, qui ont contribué à la révision, à la traduction et à la mise en forme de ce document. Je veux également remercier de tout cœur nos adjointes administratives : Michelle Longchamps, Vincenza Carrera et Martina Udovicic, également de BLG.

Il ne s'agit pas là de remerciements simplement pour la forme. Je considère que ce fut un privilège de travailler avec une équipe aussi compétente et dévouée. Je veux remercier tout spécialement Nadia Effendi et Christine Muir, avec qui j'ai interagi le plus fréquemment, pour leur professionnalisme et leurs inestimables conseils.

Mandat et méthodologie

Le 29 avril 2021, le ministre a annoncé le lancement de mon examen des politiques, des procédures, des programmes, des pratiques et de la culture actuels du MDN et des FAC²⁰, y compris :

- A. Une évaluation des politiques, des procédures, des programmes, des pratiques et de la culture au sein des FAC et du MDN, des causes de la présence continue de cas de harcèlement et d'inconduite sexuelle en dépit des efforts pour les éradiquer, la détermination des obstacles au signalement de comportement inapproprié et l'impact des systèmes de recrutement, de formation, d'évaluation du rendement, d'affectation et de promotion au sein des FAC;
- B. Une évaluation des causes et des effets des obstacles au signalement du comportement inapproprié en lien avec le harcèlement ou l'inconduite sexuelle, et le caractère adéquat des politiques, des procédures et des pratiques pour réagir lorsque des signalements sont effectués;
- C. Des recommandations en vue de réduire ou de retirer de tels obstacles en lien avec le harcèlement ou l'inconduite sexuelle;
- D. Des recommandations sur la façon de prévenir et/ou d'éradiquer le harcèlement ou l'inconduite sexuelle au sein des FAC et du MDN;
- E. Des recommandations sur tout changement additionnel à apporter au système d'évaluation du rendement et au système de promotion utilisés dans les FAC, avec une emphase sur la façon dont les dirigeants sont sélectionnés, alors que les FAC et le MDN procèdent à des améliorations;
- F. Une évaluation des progrès réalisés par le MDN et les FAC pour donner suite aux recommandations contenues dans le rapport Deschamps;
- G. Une évaluation du mandat et des activités du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS), y compris son indépendance et sa structure de signalement, ainsi que des recommandations en vue d'améliorer ces éléments;
- H. Une évaluation et des recommandations en lien avec la mise en place d'une surveillance externe et/ou de mécanismes d'examen en matière de harcèlement et d'inconduite sexuelle;
- I. Toute autre évaluation ou recommandation que je souhaite inclure afin d'aborder les domaines d'examen qui me sont confiés au sein du présent mandat et qui n'ont pas été abordés dans les paragraphes A à H; et

- J. Une description de la méthodologie sous-jacente utilisée pour effectuer les évaluations et/ou faire les recommandations mentionnées ci-dessus.

Le mandat m'empêchait explicitement d'effectuer des évaluations ou de formuler des recommandations se rapportant à des cas particuliers²¹.

Comme point de départ de ma démarche de sensibilisation auprès de l'Équipe de la Défense et du public à la suite de l'annonce du ministre, j'ai donné plusieurs entrevues aux médias afin d'expliquer le mandat qui m'a été confié²².

Mandat et annonces préliminaires

Le 21 mai 2021, après la signature du contrat avec le gouvernement du Canada, j'ai commencé mon travail, avec le soutien d'une équipe d'avocats et de stagiaires en droit du cabinet BLG et d'une vérificatrice du BVG. Le MDN a affecté une agente de liaison à mon équipe qui a facilité notre accès au MDN et aux FAC. Cette agente a également prêté son soutien à la collecte de documents et à la coordination des réunions avec les membres de l'Équipe de la Défense.

Le 17 juin 2021, j'ai fourni au MDN un plan de travail détaillé décrivant mon évaluation initiale du travail à effectuer, ainsi que les efforts anticipés concernant les étapes préliminaires, les demandes de documents et de renseignements, les recherches de fond, les entrevues, les consultations et les visites des bases militaires.

En mai et juin 2021, j'ai informé le public et l'Équipe de la Défense de mon examen, en les invitant à me faire part de tout renseignement ou de toute opinion. Ce travail de sensibilisation comprenait :

- Le lancement d'un site Web en mai 2021 dans les deux langues officielles : blg.com/CAFReview et blg.com/ExamenFAC, ainsi que d'une adresse courriel : CAFReview@blg.com.
- La diffusion d'un communiqué de presse le 29 juin 2021 dans les deux langues officielles, invitant toute personne souhaitant transmettre des renseignements, exprimer des opinions ou participer à l'examen à me contacter. Le communiqué a été publié sur le site Web de BLG²³ et sur Canada NewsWire²⁴. Il a été repris par divers médias, francophones et anglophones.
- La publication de messages dans les médias sociaux, en français et en anglais, pour diffuser le communiqué de presse du 29 juin 2021 sur les comptes Twitter de BLG et des FAC²⁵ et les comptes Facebook du MND et des FAC²⁶.
- L'inclusion d'un article portant sur le communiqué de presse du 29 juin 2021 dans le bulletin *Nouvelles de l'Équipe de la Défense* à l'intention de « tout le personnel », ainsi que sur l'intranet de l'Équipe de la Défense²⁷.

- La diffusion d'un second communiqué de presse le 23 juillet 2021, dans les deux langues officielles, invitant toute personne souhaitant transmettre des renseignements, exprimer des opinions ou participer à l'examen à me contacter au plus tard le 13 août 2021 pour fixer une réunion, ou au plus tard le 31 août 2021 pour remettre leurs soumissions écrites²⁸.
- La publication de messages dans les médias sociaux concernant le communiqué de presse du 23 juillet 2021 sur les comptes Twitter de BLG et des FAC, ainsi que sur les comptes Facebook du MDN et des FAC. L'intranet de l'Équipe de la Défense a également été mis à jour pour refléter les échéances²⁹.

Ces annonces préliminaires ont suscité un intérêt considérable. En effet, plus de 350 personnes m'ont contactée.

Étapes préliminaires

Les membres de l'équipe et moi-même avons entrepris des recherches préliminaires en début d'examen. Cette étape comprenait l'évaluation et l'examen du cadre juridique général du MDN et des FAC, et des organisations connexes relevant du portefeuille du ministre, ainsi que l'examen de documents clés tels que le rapport Deschamps, le rapport Fish, l'ordre d'opération du CEMD de l'opération HONOUR³⁰, les rapports du VG, *La voie vers la dignité* et les rapports émanant de divers comités parlementaires.

Demandes de renseignements et de documents

De juin à octobre 2021, j'ai transmis plus de 30 demandes de renseignements et de documents. Ces demandes avaient une large portée et reflétaient l'objet du mandat. Les destinataires comprenait le MDN et les FAC, y compris plusieurs organisations relevant du portefeuille du ministre, les commandements des FAC, et les organisations internes et externes au MDN et aux FAC, notamment : l'Académie canadienne de la Défense (ACD), le Collège militaire royal du Canada (CMR Kingston), le Collège militaire royal de Saint-Jean (CMR Saint-Jean) et le Collège des Forces canadiennes (CFC), la juge-avocat général (JAG), le juge militaire en chef (JMC), le grand prévôt des Forces canadiennes (GPFC); le Comité externe d'examen des griefs militaires (CEEGM), le CIIS, Anciens Combattants Canada, la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM), l'ombudsman du MDN et des FAC (ombudsman), Statistique Canada, le ministre de la Justice, le Cabinet du Premier ministre, le Bureau du Conseil privé (BCP); les autorités provinciales responsables des poursuites, l'Alliance de la Fonction publique du Canada, l'Union des employés de la Défense nationale et la CCDF. Une liste des demandes officielles de renseignements et de documents se trouve à l'annexe *.

Au cours des mois suivants, j'ai cherché à obtenir des renseignements et des documents supplémentaires par l'intermédiaire de l'agente de liaison et directement auprès des parties prenantes, ce qui a donné lieu à plus de 85 demandes de renseignements supplémentaires³¹.

Ces demandes se sont poursuivies jusqu'à la remise de mon rapport provisoire le 21 mars 2022. J'ai également reçu des données statistiques du MDN et des FAC³², et consulté des centaines de documents provenant de sources publiques.

Au total, j'ai reçu plus de 4 000 documents.

Organisations militaires des pays alliés

Conformément au mandat, j'ai examiné les politiques et les pratiques accessibles au public des pays alliés³³ du Canada et de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), lesquelles ont éclairé mes recommandations. J'ai également rencontré une conseillère de l'Équipe d'intervention stratégique des FAC sur l'inconduite sexuelle (EISF-IS), qui a décrit les consultations et les réunions tenues avec les organisations militaires des pays alliés, et qui m'a fourni des renseignements pertinents découlant de ces rencontres.

Le 9 juillet 2021 et le 28 juillet 2021, j'ai sollicité les observations de la SM, du CEMD et de la JAG sur le rapport américain de 2021 intitulé *Independent Review Commission on Sexual Assault in the Military*³⁴, et sur le rapport britannique de 2021 émanant du comité de la défense de la chambre des communes (*House of Commons, Defence Committee*), intitulé *Protecting those who protect us: Women in the Armed Forces from Recruitment to Civilian Life*³⁵. Plus précisément, j'ai sollicité leur avis sur la possibilité d'adapter certaines des recommandations tirées de ces deux rapports au contexte canadien.

Soumissions, entrevues et consultations

Soumissions écrites

J'ai reçu plus de 80 soumissions écrites de la part de parties prenantes.

Réunions confidentielles avec les parties prenantes

Le 30 juin 2021, l'équipe de l'examen et moi-même avons assisté à une formation sur les techniques d'entretien tenant compte des traumatismes, dispensée par Lori Haskell, docteure en psychologie, pour nous aider dans nos rencontres avec les survivantes et les parties prenantes.

De juillet 2021 à février 2022, nous avons ainsi mené plus de 245 entrevues confidentielles avec des parties prenantes, qui nous avaient contactés pour nous communiquer des renseignements en lien avec mon mandat. Il s'agissait de membres du MDN et des FAC, anciens et actuels, comprenant :

- des membres réguliers et des réservistes;
- des officiers et des militaires du rang (MR);
- des officiers généraux³⁶;
- des élèves-officiers/aspirants de marine (élof/aspm); et
- des anciens combattants.

Les entrevues ont fait participer des membres de la communauté LGBTQ2+, ainsi que des membres de minorités visibles et de groupes en quête d'équité. J'ai rencontré des personnes relevant de diverses organisations du MDN et de l'armée de terre, de la marine, des forces aériennes, de la force spéciale et du renseignement. J'ai également rencontré des universitaires.

Tout au long du rapport, je fais référence aux renseignements que m'ont fournis ces parties prenantes en employant des expressions comme « on m'a dit que », « on m'a informée que », etc. Dans le but de protéger la confidentialité de ces communications, je me suis abstenue de renvoyer leurs propos à une note en bas de page.

Réunions avec des représentants du MDN et des membres des FAC

L'équipe et moi-même avons mené plus de 115 entrevues avec des membres de l'Équipe de la Défense et d'autres entités gouvernementales en leur qualité officielle³⁷.

Compte tenu de la pandémie de COVID-19 en cours, la plupart de ces entrevues se sont déroulées virtuellement. Cependant, en août et décembre 2021, j'ai eu l'occasion de rencontrer, en personne, des membres de l'Équipe de la Défense à Ottawa³⁸. Au cours de ces consultations en personne, j'ai rencontré, entre autres, le CEMD et des membres de son équipe, la VCEMD, la SM, la CCPC, le directeur général – Carrières militaires (DGCM) et des membres de son équipe, le JAG adjoint (modernisation), le directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes (DGGICP), le chef du personnel militaire (CPM), les commandants des divers éléments, le chef – Réserves et appui de l'employeur, la directrice exécutive du CIIS et la sous-ministre adjointe (Services d'examen)(SMA(SE)).

Tout au long de mon examen, j'ai pu m'entretenir à plusieurs reprises avec la VCEMD et la CCPC. Après la publication de mon rapport provisoire en octobre 2021, j'ai également tenu des réunions avec la ministre, ainsi qu'avec le GPFC et le directeur – Poursuites militaires (DPM).

Au cours de ces rencontres, j'ai obtenu des informations au sujet des fonctions, des rôles et des préoccupations particulières des responsables et des organisations concernés. Je leur ai également demandé leur avis sur d'éventuelles réformes et recommandations.

Visites des bases et des collèges/écoles

Les membres de l'équipe et moi avons visité en personne le CMR Saint-Jean et l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC), ainsi que le CMR Kingston, cette fois en mode virtuel. Voici une brève description de ces visites.

Au CMR Saint-Jean, j'ai rencontré environ 200 personnes :

- Des réunions ont été tenues avec l'équipe de commandement, des professeurs, des directeurs, des officiers commandants d'escadron et des membres de l'Institut Osside.

- Trois séances de groupes de discussion ont eu lieu auprès i) du personnel militaire et civil du collège, ii) des élof/aspm s'identifiant comme femmes, et iii) de tous les élof/aspm – au sujet des inconduites sexuelles, du recrutement, de la formation et du leadership.
- Une visite des installations a eu lieu.

À l'ELRFC, j'ai rencontré environ 155 personnes :

- Des réunions ont été tenues avec l'équipe de commandement, ainsi qu'avec les instructeurs et le personnel.
- Quatre séances de groupes de discussion ont eu lieu auprès i) des candidats à la qualification militaire de base (QMB), ii) des candidates à la QMB s'identifiant comme femmes, iii) des candidats à la qualification militaire de base des officiers (QMBO), et iv) des candidates à la QMBO s'identifiant comme femmes.
- Une visite des installations a eu lieu.

Au CMR Kingston, j'ai rencontré environ 130 personnes :

- Des réunions virtuelles ont été organisées avec l'équipe de commandement, les hauts dirigeants universitaires, y compris le recteur, l'équipe de commandement de l'escadre d'entraînement, l'équipe de commandement de l'ADC, ainsi que des représentants du réseau Athena, de l'Agora et du Groupe de travail sur les savoirs et les apprentissages autochtones.
- Treize séances de groupes de discussion ont eu lieu auprès i) de la direction académique, ii) du personnel universitaire, iii) du personnel du collège, iv) du personnel de l'escadre des sports, v) des membres de l'escadre d'entraînement, et vi) des élof/aspm (huit groupes), y compris des réunions visant précisément les personnes qui s'identifient comme femmes et les étudiants de cycles supérieurs³⁹.

Des membres de mon équipe d'examen ont également visité en personne le CFC, où ils ont rencontré l'équipe de commandement et visité les installations.

En septembre et octobre 2021, j'ai visité en personne quatre bases des FAC : la base des Forces canadiennes (BFC) Gagetown, la BFC Halifax, la BFC Shearwater et la BFC Greenwood. En général, lors de ces visites j'ai tenu une assemblée générale, rencontré les équipes de commandement de la base et tenu des séances de groupes de discussion avec des équipes de commandement, des officiers subalternes/supérieurs et des MR, des membres de la police militaire (PM) et des membres du Service national des enquêtes des Forces canadiennes (SNEFC), de même qu'avec des membres des FAC et des civiles s'identifiant comme femmes⁴⁰. À la BFC Gagetown, j'ai aussi rencontré des membres du Centre d'instruction au combat et de l'École du génie militaire des Forces canadiennes. J'ai visité les installations de chaque base et rencontré entre 200 et 300 personnes à chacune d'elles.

Avant mes visites, j'ai informé l'Équipe de la Défense des groupes de discussion que j'avais l'intention d'y mener. J'ai encouragé leurs équipes de commandement à s'assurer que la participation resterait volontaire. J'ai également demandé aux personnes intéressées de communiquer directement avec moi si elles préféraient s'exprimer en privé, à l'extérieur des installations ou virtuellement. Plusieurs personnes ont procédé de cette façon. Pour chaque réunion, nous avons pris des notes, car il n'y avait pas d'enregistrement.

Des membres de mon équipe d'examen ont assisté à des rencontres de conseils chargés de la relève de l'armée de terre, de la marine et de la force aérienne⁴¹.

Parallèlement à mon examen, le groupe du CCPC a entrepris des visites de consultation dans toutes les bases du Canada. Enfin, des membres de mon équipe ont assisté, à titre d'observateurs, à la visite en personne de la BFC Winnipeg⁴², ainsi qu'à certaines séances virtuelles des visites de la BFC Esquimalt⁴³, de la BFC Trenton⁴⁴ et de la BFC Shearwater⁴⁵.

J'aurais souhaité visiter toutes les bases. Malheureusement, cela n'a pas été possible compte tenu de la pandémie et des ressources et du temps limités.

Groupes de discussion thématiques

En novembre 2021, après avoir mené des centaines d'entrevues, j'ai entamé la phase suivante de l'examen en organisant des groupes de discussion thématiques auprès d'experts et de parties extérieures au MDN et aux FAC. Cet exercice m'a permis de rencontrer environ 55 personnes. J'ai mené 10 groupes de discussion virtuels bilingues sur les thèmes suivants :

- un diagnostic de la situation (trois groupes);
- la responsabilité et la surveillance (un groupe);
- la gestion des ressources humaines (un groupe); et le thème de la justice militaire (cinq groupes de discussion ont été tenus afin de tenir compte du point de vue des avocats de la défense civils représentant des membres des FAC, des avocats non-militaires représentant des survivantes (deux groupes), des procureurs de la Couronne provinciaux et des services de police civile.

J'ai sollicité une variété de domaines d'expertise et de points de vue. Afin de garantir une participation maximale, particulièrement en raison du contexte virtuel, j'ai limité le nombre de participants à chaque discussion à un maximum de dix et la règle de Chatham House a été appliquée⁴⁶.

Le groupe de discussion des procureurs provinciaux comptait des représentants de la Colombie-Britannique, de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse. J'ai également rencontré séparément des représentants du Directeur des poursuites criminelles et pénales du Québec. En ce qui concerne les services de police civile, j'ai rencontré des membres de la Police provinciale de l'Ontario (OPP), de la GRC et de la Sûreté du Québec (SQ). Je n'ai pas pu rencontrer tous les services de police et de poursuites des provinces, mais j'ai tenté de rencontrer ceux qui avaient une expérience appréciable

des questions liées aux FAC et qui seraient le plus probablement touchés par mes recommandations.

J'ai également tenu deux groupes de discussion virtuels avec les membres du conseil d'administration et les partenaires de l'Institut de la Conférence des associations de la défense.

Collecte finale des faits

En janvier 2022, j'ai informé le SM et la VCEMD que le processus de consultation arrivait à son terme, et je les ai invités à m'indiquer les noms de toute personne que je devrais rencontrer. Les deux ont confirmé qu'il n'y en avait aucun.

Rapport provisoire

Mon mandat m'autorisait à fournir toute évaluation provisoire et toute recommandation sous la forme de lettres au ministre. J'ai donc fourni un rapport provisoire au ministre le 20 octobre 2021, qui a été rendu public le 4 novembre 2021⁴⁷.

Étapes finales

Le 21 mars 2022, conformément au mandat et au contrat, j'ai fourni un rapport d'examen provisoire à la ministre. La ministre, le SM et le CEMD ont répondu dans les 30 jours. Le présent document constitue donc mon rapport d'examen final remis conformément au mandat.

Je remercie toutes les personnes qui ont répondu à mes demandes de renseignements et de documents, et qui ont rendu possibles mes visites sur place. Je suis également reconnaissante à tous ceux qui m'ont contactée pour me faire part de leurs expériences, de leurs opinions et de leurs suggestions. Même lorsqu'elles critiquaient les FAC et la façon dont elles avaient été traitées, ces personnes ont exprimé leur foi dans la mission de l'organisation et leur désir de la voir s'améliorer.

Structure du MDN et des FAC

Les FAC sont une organisation complexe, unique en son genre. À titre de référence, je présente ci-dessous une version hautement simplifiée de l'organigramme du MDN et des FAC⁴⁸.

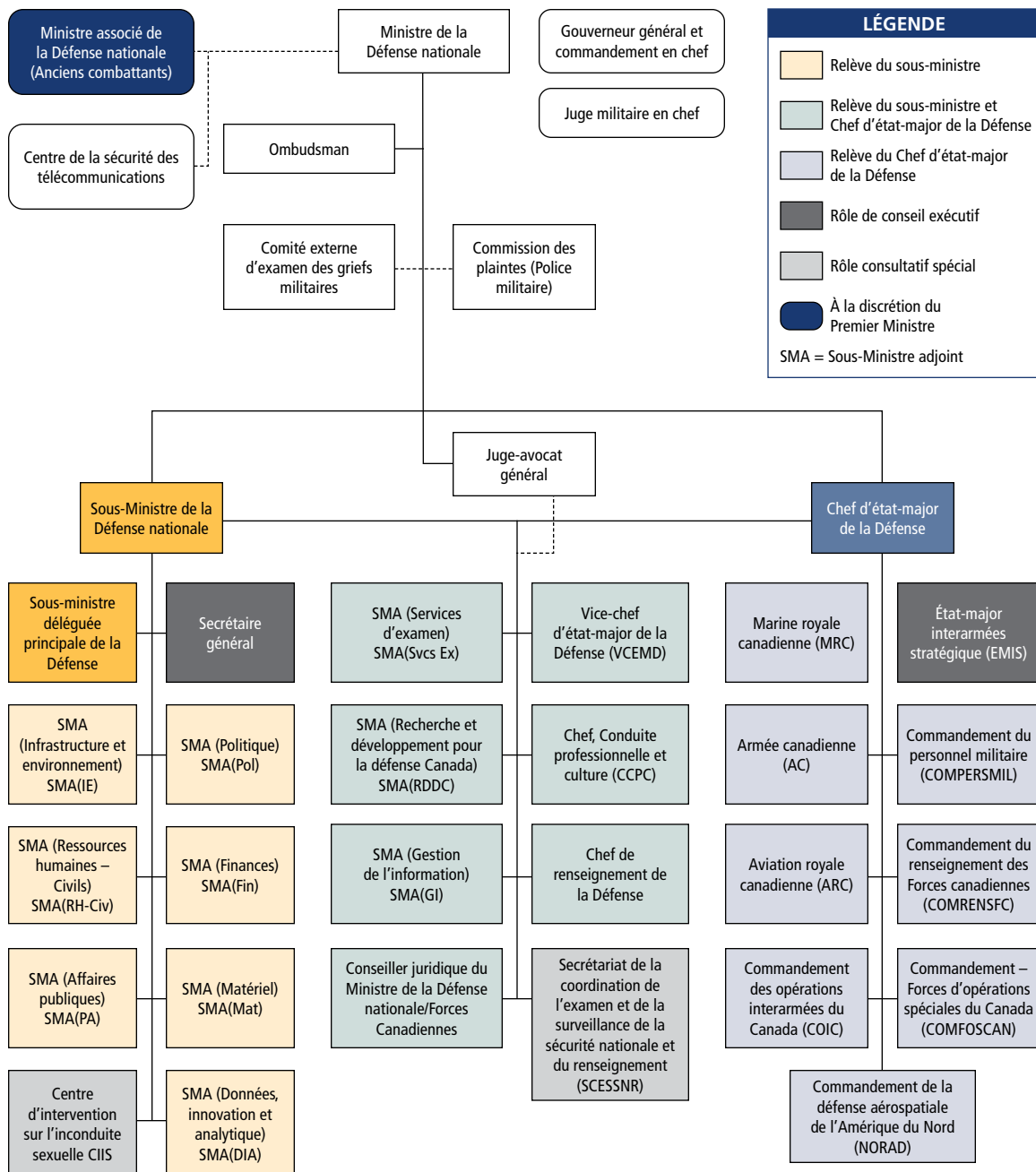


Figure 1. L'organigramme du MDN et des FAC.

Certaines entités pertinentes dans le cadre de mon mandat n'y figurent pas et sont énumérées ci-dessous :

- VCEMD dont les entités suivantes :
 - Groupe de la Police militaire des Forces canadiennes (Gp PM FC)
 - Chef – Réserves et appui de l'employeur
- Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL) dont les entités suivantes :
 - Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM)
 - CGDG dont le directeur – Administration (Carrières militaires) (DACM)
 - Cabinet de l'aumônier général
 - Groupe des Services de santé des Forces canadiennes (Gp Svc S FC)
 - ACD dont le CMR Kingston et le CMR Saint-Jean, l'ELRFC et le CFC
 - Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC)
- CCPC dont les entités suivantes :
 - Directeur général – Prévention et résolution des conflits (précédemment Gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP))
 - Directeur général – Conduite professionnelle et développement (précédemment Direction – Conduite militaire professionnelle (Opération HONOUR) (DCMP-OpH))
 - Directeur général – Engagements, recherche et politiques
 - Directeur général – Changement de culture

PARTIE I

Inconduite sexuelle

Introduction

La profession des armes est unique à bien des égards. Aucune autre profession autoréglémentée n'a le même pouvoir monopolistique sur la conduite de ses membres. Avocats, médecins, architectes, tous les professionnels réglementés sont soumis à deux, souvent trois, ordres redditionnels : les tribunaux pénaux, comme tous les autres citoyens; le code de déontologie (disciplinaire) de leur organisme professionnel, qui protège le public et surveille l'exercice de la profession dans son ensemble; et leur employeur, le cas échéant, qui a le droit, sous certaines règles, de protéger ses propres intérêts et ceux de ses employés. Dès lors, un avocat peut être congédié par son employeur, radié du barreau et emprisonné, successivement, à l'issue de procédures distinctes, indépendantes et souvent parallèles.

En revanche, dans les forces armées, toutes ces procédures sont régies à l'interne en vertu de normes pénales (droit), disciplinaires (ordre militaire) et professionnelles (emploi) des forces armées. On penserait que parce qu'une seule et même entité s'en charge nous devrions assister à des gains d'efficacité. Malheureusement, il n'en est rien. Ce constat est particulièrement évident dans le traitement que les FAC réservent à la question de l'inconduite sexuelle dans leurs rangs.

Devant cette question et les procédures interdépendantes étant, les FAC s'en acquittent par un dédale processuel dont les tenants et aboutissants sont exposés dans le présent rapport. Comme l'a dit un de nos interlocuteurs, les FAC ont mis la « charrue d'activités » avant les boeufs conceptuels ». [traduit par nos soins] Il en résulte un amalgame entre le crime et la discipline, ce qui, à mon avis, est une erreur dès lors qu'il est question d'inconduite sexuelle grave. Pourtant, les FAC continuent de séparer les mesures disciplinaires, dites punitives, des mesures administratives, dites correctives, alors que les deux catégories sont souvent indiscernables, surtout du fait que la punition et la réhabilitation se recourent.

Or, dans ce cas-ci, le diable n'est pas dans les détails. Chaque voie, chaque structure en silo, peut fonctionner relativement bien et fait l'objet de tentatives d'amélioration périodiques. Le cœur du problème se trouve dans la structure globale, qui engendre des méandres, dysfonctionnements et retards indus. Tout cela s'est soldé par une frustration croissante et une érosion de la confiance parmi les membres, les parties prenantes et les Canadiens en général.

D'importantes réformes peuvent quand même être mises de l'avant au sein de la structure actuelle. Je formule d'ailleurs des recommandations en ce sens. Par contre, les changements progressifs antérieurs et ceux qui se profilent en ce moment ne donneront peut-être pas le résultat optimal que produirait une vision conceptuelle plus nette dès le départ.

Aussi déficientes qu'elles aient été face aux contrevenants, les FAC ont été encore plus négligentes à l'égard de la détresse et des besoins des victimes et des survivantes, qui ont finalement dû se tourner vers une instance extérieure, les tribunaux, par la voie d'un recours collectif, pour faire reconnaître leurs droits et obtenir des mesures de redressement. Jusqu'à tout récemment, peu d'efforts avaient été déployés pour aborder leurs préoccupations et réclamations légitimes.

Les changements que je propose quant à la façon dont les FAC agissent face aux contrevenants permettront également d'autonomiser les survivantes, puisqu'elles seront moins à la merci d'une chaîne de commandement en laquelle elles ont largement perdu confiance.

Histoire des femmes dans les FAC et prévalence de l'inconduite sexuelle

L'inconduite sexuelle dans les FAC n'est pas un phénomène nouveau, et elle n'est pas unique aux forces canadiennes. Ce phénomène existe au sein de nombreuses forces armées partout dans le monde et dans l'ensemble de la société. Il ne s'agit pas d'une excuse pour la piètre situation dans laquelle se trouvent les FAC, mais cela appelle néanmoins à une compréhension des circonstances particulières au sein des FAC qui en font un « problème pernicieux »⁴⁹.

Bien qu'il constitue un problème endémique au sein des FAC depuis des décennies, l'enjeu de l'inconduite sexuelle, ses causes fondamentales et sa prévalence à tous les grades étaient largement inconnus du public jusqu'à relativement récemment.

Histoire des femmes dans les FAC en bref

La participation des femmes dans les forces canadiennes remonte à loin, celles-ci ayant d'abord été admises en 1885, lors de la rébellion du Nord-Ouest. Durant les Première et Deuxième Guerres mondiales, les femmes se sont une fois de plus engagées. Selon un article de la Revue militaire canadienne publié en 2019, plus de 2 800 femmes ont joint les rangs du Corps de santé royal canadien durant la Première Guerre mondiale, et durant les années de guerre, quelque 50 000 femmes se sont enrôlées pour servir⁵⁰. Il était interdit aux femmes d'assumer un rôle de combat et la plupart d'entre-elles travaillaient dans des domaines traditionnels où elles recevaient moins de salaire, moins d'avantages sociaux et, dans certains cas, fonctionnaient dans un système de rangs et de règles distinct. Après la guerre, les femmes ont été remerciées du service, à l'exception d'infirmières qui ont continué de soigner les anciens combattants blessés⁵¹.

La guerre froide et la guerre de Corée ont ravivé la demande de personnel militaire féminin, mais les FAC ont fixé un plafond quant au nombre de femmes autorisées à rejoindre la Force régulière (F rég) et les ont circonscrites à des occupations nécessitant moins de 16 semaines de formation, ainsi qu'à une échelle salariale inférieure à celle s'appliquant aux domaines majoritairement masculins⁵².

En 1967, suite à des appels répétés pour une plus grande égalité des sexes au sein de la société canadienne, la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada a été mise sur pied. La Commission avait pour mandat de « faire enquête et rapport sur le statut des femmes au Canada, et de présenter des recommandations quant aux mesures pouvant être adoptées par le gouvernement fédéral afin d'assurer aux femmes des chances égales à celles des hommes dans toutes les sphères de la société canadienne »⁵³.

La Commission a déposé son rapport en 1970. En ce qui concerne le service militaire, la Commission a noté que les femmes avaient moins de possibilités d'intégrer les FAC que les hommes, et qu'en général, on exigeait qu'elles soient plus âgées et qu'elles aient un niveau d'éducation plus élevé. Les femmes mariées n'étaient pas autorisées à intégrer les FAC, car on considérait qu'elles étaient moins libres de se déplacer pour de nouvelles affectations. Les femmes qui se mariaient après avoir intégré les forces pouvaient généralement y demeurer, mais pas si elles avaient des enfants. Les mères non mariées étaient libérées, mais pouvait avoir été autorisées à s'enrôler de nouveau dans certains cas⁵⁴. Pour corriger ces inégalités, la Commission a recommandé :

- que les femmes soient admises dans les collèges militaires⁵⁵;
- que toutes les professions des Forces armées soient accessibles aux femmes⁵⁶;
- que l'interdiction faite aux femmes mariées de s'engager dans les Forces armées du Canada soit supprimée⁵⁷;
- que la durée de l'engagement initial exigé du personnel des Forces armées du Canada soit la même pour les hommes et pour les femmes⁵⁸; et
- qu'il soit interdit d'obliger les femmes à abandonner les Forces armées du Canada sous le seul prétexte qu'elles ont des enfants⁵⁹.

Le gouvernement a adopté la plupart des recommandations de la Commission, mais a refusé de rendre accessibles aux femmes toutes les professions militaires sous le prétexte que, pour des raisons opérationnelles, des postes particuliers devaient uniquement être comblés par des hommes⁶⁰.

En 1978, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* est entrée en vigueur, interdisant la discrimination sous le motif du sexe, sauf dans le cas d'une exigence professionnelle justifiée⁶¹. Un an plus tard, le gouvernement a finalement autorisé l'admission des femmes dans les collèges militaires, leur donnant ainsi accès à une éducation militaire et élargissant les possibilités s'offrant à elles⁶².

En 1978, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* est entrée en vigueur, interdisant la discrimination sous le motif du sexe, sauf dans le cas d'une exigence professionnelle justifiée.

Les années 1980 ont donné lieu à davantage d'améliorations en ce qui concerne l'intégration des femmes dans les FAC, et les forces semblaient faire un réel effort pour être plus inclusives avec le lancement des essais du Programme d'emploi expérimental de femmes militaires dans des éléments et des rôles nouveaux. Ces essais se sont déroulés sur une période de cinq ans (1979–1984) et évaluaient la capacité des femmes à fonctionner dans des unités paracombattantes⁶³. En date de 1987, toutes les professions de l'Aviation royale canadienne (ARC) avaient été rendues accessibles aux femmes, et les FAC ont promu la première femme au grade de brigadière-générale⁶⁴, le quatrième plus haut grade au sein de l'organisation⁶⁵.

De 1987 à 1989, en réponse aux droits à l'égalité entrés en vigueur en vertu de la *Charte canadienne des droits et libertés*, les FAC ont mené des essais dans le cadre du Programme

d'emploi des femmes dans des postes liés au combat, afin d'évaluer l'efficacité opérationnelle des unités mixtes engagées dans un combat direct.⁶⁶

Cependant, l'intégration complète demeurait insaisissable puisque le gouvernement continuait de bannir les femmes de certaines occupations ou unités se préparant à être directement impliquées dans un combat⁶⁷. Or, des femmes de l'Équipe de la Défense se sont opposées à cette interdiction, y compris par le billet d'une plainte à la CCDP pour discrimination fondée sur le sexe, ce qui a donné lieu à une décision du TCDP en 1989 exigeant aux FAC de :

- intégrer pleinement les femmes à la F rég et à la Force de réserve (F rés), à l'exception des sous-marins;
- supprimer toutes les restrictions d'emploi et appliquer de nouvelles normes de sélection du personnel aux groupes professionnels militaires; et
- élaborer un plan dans l'intention d'atteindre, de façon durable, constante et systématique, l'intégration totale des femmes d'ici dix ans⁶⁸.

En 1989, les FAC ont rendu accessibles toutes les professions militaires aux femmes, à l'exception du service des sous-marins, et des améliorations portant sur l'intégration des femmes se sont poursuivies durant la majeure partie de la décennie suivante.

En 1989, les FAC ont rendu accessibles toutes les professions militaires aux femmes, à l'exception du service des sous-marins⁶⁹, et des améliorations portant sur l'intégration des femmes se sont poursuivies durant la majeure partie de la décennie suivante. Les années 1990 ont ainsi vu le premier navire de guerre regroupant des hommes et des femmes prendre part à des exercices de l'OTAN, les premières femmes ayant servi dans les armes de combat, la première femme majeure-générale, et le premier escadron de la force aérienne dirigé par une femme. De plus, en 1990, le ministre a créé un comité consultatif sur les femmes dans les FAC pour surveiller les progrès concernant l'intégration des femmes et l'équité en matière d'emploi⁷⁰.

Nombre de femmes dans les FAC

Les FAC ont finalement permis aux femmes d'accéder à tous les secteurs de l'organisation en 2001. Les femmes occupent maintenant plus de postes supérieurs dans l'organisation, une première femme ayant été promue contre-amirale en 2011, et une première femme promue lieutenant-générale en 2015⁷¹. Depuis 1997, les FAC se sont fixé comme objectif de compter au moins 25 % de femmes parmi leurs membres⁷², un objectif qui n'a toutefois pas été atteint jusqu'à présent. En 1989, quand le gouvernement a finalement autorisé les femmes à servir dans toutes les professions sauf à bord des sous-marins⁷³, le nombre de femmes se situait aux environs de 10 %, selon le DGRAPM⁷⁴. Trente ans plus tard, cette proportion n'a augmenté que marginalement. En date d'octobre 2021, les femmes représentaient 17,4 % des admissions et 15,8 % des libérations, selon les données des FAC, et constituaient 16,3 % de la F rég et de la Première réserve (P rés) combinées selon le *Rapport sur l'équité en matière d'emploi 2020-2021*⁷⁵.

Je ne crois pas que la faible représentation des femmes dans les FAC soit attribuable à un manque d'intérêt de leur part à porter l'uniforme et à servir le Canada. Il m'apparaît évident que, malgré les lois exigeant l'égalité, l'expérience des femmes dans les FAC est tout sauf équitable. Beaucoup de femmes vivent du harcèlement et de la discrimination sur une base quotidienne. Une partie prenante a indiqué qu'« [u]n homme peut être perçu comme stoïque et énergique tandis qu'une femme est perçue comme une garce. Plus tôt dans ma carrière, on m'a dit que j'avais trois choix : être une salope, une garce ou une gouine. » [traduit par nos soins] Ce traitement inégal des femmes, jumelé à d'autres formes de discrimination systémique et à l'inconduite sexuelle largement répandue, contribue à de faibles taux de recrutement⁷⁶ et de rétention, de même qu'à une sous-représentation à tous les grades⁷⁷.

Début de la couverture médiatique sur l'inconduite sexuelle dans les FAC

En 1998, les Canadiens et Canadiennes ont eu droit à un premier aperçu de ce à quoi ressemblait la vie dans les FAC pour les femmes. Dans une série de trois articles, le *Macleans* a exposé l'existence de l'inconduite sexuelle dans les FAC via les expériences de 13 victimes d'agression sexuelle. Bien qu'il ne s'agissait pas d'un examen exhaustif, ces articles notaient que de tels cas pourraient refléter un problème plus vaste d'agression et de harcèlement sexuels dans les FAC. De plus, les entrevues ont révélé une mauvaise gestion systémique des cas d'agression sexuelle en soulignant que « ces enquêtes étaient superficielles, que les victimes n'étaient pas crues et que souvent, elles – et non pas les contrevenants – étaient pénalisées par les officiers supérieurs qui soit fermaient les yeux, soit tentaient activement de nuire aux enquêtes »⁷⁸. [traduit par nos soins]

Les victimes ont identifié la culture toxique et sexiste des FAC comme étant la cause première de l'inconduite sexuelle. Une culture faisant la promotion de la consommation abusive d'alcool et de l'humiliation des femmes par l'entremise de la dégradation et de la violence a créé un environnement dans lequel les femmes qui, à l'époque, représentaient 11 % des membres, n'étaient souvent rien de plus que des pions pour les prédateurs, selon *Macleans*⁷⁹.

Au printemps 2014, *L'actualité* et *Macleans* ont publié des articles qui révélaient que les agressions sexuelles dans les FAC étaient aussi répandues qu'en 1998, et que le nombre de cas signalés n'était que la pointe de l'iceberg⁸⁰. Les auteurs ont estimé que les incidents d'agression sexuelle dans les FAC pourraient s'élever jusqu'à cinq par jour⁸¹. Bien qu'un tel taux de cas de violence sexuelle ait pu surprendre les civils, les femmes dans les FAC s'étaient quant à elles habituées à être maltraitées et l'objet d'abus. Une partie prenante m'a dit : « Vous vous réveillez chaque jour en vous demandant si vous réussirez à passer la journée, de quel nom on vous traitera et s'ils trouveront quelque chose que vous ne pouvez pas faire. » [traduit par nos soins]

Bien qu'un tel taux de cas de violence sexuelle ait pu surprendre les civils, les femmes dans les FAC s'étaient quant à elles habituées à être maltraitées et l'objet d'abus.

Sur la base de ces articles, il était manifeste que les obstacles au signalement des cas soulevés pour la première fois en 1998 demeuraient, révélant que la haute direction n'avait pas pris de mesures sérieuses pour y remédier. Les victimes d'inconduite sexuelle craignaient les représailles, avaient un accès insuffisant à des services de soutien appropriés, et subissaient des réponses peu satisfaisantes au niveau des enquêtes. De plus, la culture des FAC n'avait pas évolué de façon significative, et ce, même si davantage de femmes s'enrôlaient; la culture de consommation excessive d'alcool et de masculinité toxique favorisait un environnement où les collègues femmes étaient harcelées sexuellement et abusées dans le cadre de paris, de rituels et de pratiques d'affirmation de pouvoir.

Répondant à la pression publique, le gouvernement a nommé la juge Deschamps afin de mener un examen externe sur l'inconduite sexuelle dans les FAC⁸².

La juge Deschamps avait comme mandat de faire l'examen et de formuler des recommandations à l'égard de la définition de « l'inconduite sexuelle »; le caractère adéquat des politiques, des procédures, des programmes et de la formation relatifs à l'inconduite sexuelle et au harcèlement sexuel; les ressources affectées à la mise en œuvre des politiques, des procédures et des programmes en question; les taux de signalement et les raisons pour lesquelles des cas pourraient ne pas être signalés; ainsi que toute autre question qui pourrait s'avérer utile pour mieux prévenir les cas d'inconduite sexuelle et de harcèlement sexuel⁸³. Or, son mandat lui interdisait d'adresser toute question en lien avec le système de justice militaire ou criminel. Voilà qui éliminait la capacité de la juge Deschamps d'aborder deux piliers fondamentaux de l'inconduite sexuelle : la façon dont elle est enquêtée, et la façon dont les contrevenants sont punis.

Dans le cadre de son examen, la juge Deschamps a consulté plus de 700 personnes à diverses bases militaires et a entendu de nombreux témoignages en matière d'inconduite sexuelle dans les FAC⁸⁴. Elle s'est aussi rendue aux collèges militaires, où les participantes ont rapporté que le harcèlement sexuel était un « passage obligé » et que l'agression sexuelle était un risque toujours présent⁸⁵.

Rapport Deschamps et mesures initiales prises par les FAC

Le 27 mars 2015, le rapport Deschamps a été publié et est venu valider plusieurs des conclusions tirées dans les articles de presse de 1998 et de 2014. En particulier, la juge Deschamps a constaté l'existence d'un climat de sexualisation dans les FAC, surtout parmi les recrues et les militaires du rang, « caractérisé par la profération fréquente de jurons ou d'expressions très humiliantes faisant référence au corps des femmes, de blagues à caractère sexuel, d'insinuations ou de commentaires discriminatoires portant sur les compétences des femmes et par des attouchements sexuels non sollicités »⁸⁶.

La juge Deschamps a aussi constaté que certains comportements et attentes d'ordre culturel au sein des FAC étaient directement liés à la prévalence de l'inconduite sexuelle⁸⁷. Bien

que les FAC en tant qu'organisation aient établi des codes de conduite, elle a constaté « qu'il existe un profond fossé entre les aspirations des FAC d'incarner un éthos militaire empreint du principe de respect de la dignité de toutes les personnes, et la réalité que vivent de nombreux militaires au quotidien »⁸⁸. Malgré le fait que la juge Deschamps ait entendu moins de témoignages d'agression sexuelle, elle a noté « qu'il est clair que les incidents de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle sont liés, et dans une certaine mesure, sont issus de normes culturelles qui tolèrent des comportements discriminatoires et du harcèlement dans l'organisation »⁸⁹.

La juge a conclu qu'il existait une sous-signalisation chronique des incidents d'inconduite et de harcèlement sexuels, situation attribuable aux craintes de représailles, d'être retiré de son unité, de ne pas être cru, d'être stigmatisé comme étant faible ou un fauteur de troubles, ainsi qu'à un manque de confidentialité. Enfin, elle a souligné que la pression exercée pour régler une plainte à l'échelon le plus bas a pour effet d'étouffer la plainte et d'intimider les victimes, ou encore mène à des sanctions peu sévères – la proverbiale « tape sur les doigts »⁹⁰. Rien de cela n'encourageait les victimes à se manifester ni ne dissuadait les auteurs des gestes reprochés.

Le rapport Deschamps a fourni une évaluation faisant autorité en ce qui concerne l'inconduite sexuelle dans les FAC. Elle a présenté 10 recommandations pour adresser ce problème.

En juillet 2015, le général Vance a été nommé CEMD. Dans son discours inaugural, il a déclaré : « Tout comportement sexuel dommageable vient miner qui nous sommes et représente une menace à notre moral, une menace à notre état de préparation opérationnelle et une menace à l'institution⁹¹. » [traduit par nos soins] Il a lancé l'opération HONOUR avec comme objectif « d'éradiquer les comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des FAC »⁹². [traduit par nos soins]

De l'extérieur, il y avait une perception selon laquelle la haute direction prenaient enfin le problème de l'inconduite sexuelle au sérieux. Or, au sein des rangs, plusieurs victimes, passées et présentes, étaient considérablement plus sceptiques quant à la sincérité de la direction sur cet enjeu. Ce scepticisme s'est avéré juste lorsque l'opération HONOUR a rapidement été rebaptisée « Hop on her » [saute-lui dessus].

De l'extérieur, il y avait une perception selon laquelle la haute direction prenaient enfin le problème de l'inconduite sexuelle au sérieux. Or, au sein des rangs, plusieurs victimes, passées et présentes, étaient considérablement plus sceptiques quant à la sincérité de la direction sur cet enjeu.

En avril 2016, les FAC ont commencé à recueillir des statistiques sur les signalements et les mesures d'intervention en matière d'inconduite sexuelle. Selon le deuxième rapport d'étape des FAC, couvrant la période d'avril à juin 2016, 148 incidents ont fait l'objet d'une enquête⁹³. De ce nombre, 97 étaient toujours sous enquête au moment de la publication du rapport. Des 51 cas ayant fait l'objet d'une enquête, 19 ont mené à des mesures administratives sous la forme de mesures correctives, et sept ont entraîné le dépôt d'accusations⁹⁴.

Rapport de 2016 de Statistique Canada et les prochaines étapes prises par les FAC

Afin de développer une meilleure compréhension de l'enjeu, en 2016, les FAC ont demandé à Statistique Canada de mener une enquête sur l'inconduite sexuelle. L'enquête a permis de recueillir 43 000 réponses de membres actifs des FAC⁹⁵. Les résultats indiquaient que 27,3 % des femmes et 3,8 % des hommes avaient été victime d'agression sexuelle à au moins une reprise depuis qu'ils avaient joint les FAC. La moitié des femmes répondantes ont identifié l'auteur de ces gestes comme étant un supérieur. En revanche, pour les hommes, il était plus probable que l'auteur soit un pair⁹⁶. De plus, la probabilité d'être victime d'agression sexuelle était plus élevée chez les jeunes femmes membres des FAC, celles-ci étant cinq fois plus susceptibles d'être agressées sexuellement que leurs collègues masculins⁹⁷.

Les résultats ont également révélé que 79 % des membres des FAC avaient été témoin, entendu parler ou été victime de comportements sexualisés, y compris des blagues à caractère sexuel et des comportements discriminatoires. Les femmes étaient deux fois plus susceptibles que les hommes d'en être la cible, avec 31 % des femmes identifiées comme étant la victime, comparativement à 15 % des hommes⁹⁸.

Malgré la prévalence saisissante de l'inconduite sexuelle, il ressortait clairement des résultats du sondage que les membres des FAC avaient encore une grande confiance envers le système, 81 % des répondants croyant que l'organisation, ou à tout le moins leur unité, prendrait au sérieux des plaintes concernant un comportement sexuel inapproprié. De plus, 36 % des hommes et 51 % des femmes croyaient que les comportements sexuels inappropriés constituaient un problème au sein des FAC⁹⁹.

Comme on pouvait s'y attendre, le sondage a révélé que les femmes étaient moins susceptibles de signaler une agression sexuelle à une personne en situation d'autorité par crainte de conséquences négatives (35 % pour les femmes comparativement à 14 % pour les hommes), ou en raison de préoccupations par rapport au processus de plaintes (18 % pour les femmes comparativement à 7 % pour les hommes)¹⁰⁰.

La plupart des membres des FAC ont indiqué être « très au courant » ou « plus ou moins au courant » avec l'opération HONOUR. Cependant, 30 % des répondants croyaient qu'elle serait inefficace ou aurait peu d'effet. Les officiers des grades les plus bas et les militaires du rang, le principal groupe parmi les victimes, étaient les plus pessimistes quant à son efficacité¹⁰¹.

Je comprends que peu de temps après, de nouvelles politiques ont été publiées et de la formation en la matière a été développée. En surface, on encourageait les victimes à se manifester, et on rappelait aux témoins qu'ils avaient aussi l'obligation de le faire. Or, la réalité au quotidien au sein des FAC contrastait de manière significative avec les politiques élaborées à Ottawa. Des parties prenantes ont signalé qu'après le lancement de l'opération

HONOUR, il y a eu un changement d'attitude significatif chez leurs homologues masculins – non pas un changement vers l'acceptation, la sensibilisation ou l'altruisme, mais plutôt vers la peur, la colère et la frustration. Des parties prenantes ont aussi signalé que bien des hommes ne prenaient pas l'opération HONOUR au sérieux et racontaient leurs expériences d'avoir été *Op Honoured*.

En date d'avril 2016, les FAC avaient mis en place un système de suivi mensuel afin de suivre les incidents de comportements sexuels dommageables et inappropriés (CSDI), et de contribuer à l'analyse des progrès de l'opération HONOUR¹⁰². Ceci comprenait des rapports mensuels des unités sur les CSDI. D'avril 2016 à mars 2017, 504 incidents de CSDI ont été signalés par les unités, 47 d'entre eux étant des agressions sexuelles¹⁰³. La principale catégorie, et de loin avec 281 signalements, était les « comportements sexuels inappropriés », englobant le recours fréquent à du vocabulaire ou des blagues à caractère sexuel, l'affichage de matériel pornographique, l'incitation à une activité à caractère sexuel, la prise de photos sans consentement lors de relations sexuelles, et « autres ». Des femmes ont fait 75,8 % des signalements durant cette période, et 180 incidents ont mené à des mesures administratives prises par la chaîne de commandement.

D'autre part, au sein du système de justice militaire et durant cette même période, 288 infractions ont été signalées, dont 235 pour agression sexuelle¹⁰⁴. Bien que 267 plaintes aient ultimement été considérées comme « fondées », seulement 64 accusations ont été déposées¹⁰⁵.

Recours collectifs

En 2016 et 2017, sept anciens membres des FAC ont intenté des recours collectifs contre le gouvernement du Canada alléguant du harcèlement sexuel, des agressions sexuelles, ou de la discrimination fondée sur le sexe, le genre, l'identité de genre ou l'orientation sexuelle en lien avec leur service militaire et/ou leur emploi au sein du MDN et/ou du Personnel des fonds non publics¹⁰⁶. Le gouvernement du Canada a accepté une entente de règlement de 900 millions de dollars pour les recours collectifs Heyder et Beattie¹⁰⁷. Je reviendrai aux recours collectifs Heyder et Beattie ci-dessous, dans la section concernant les données.

Rapports de 2018 de Statistique Canada

En mai 2018, Statistique Canada a publié des rapports sur la F rég et la P rés des FAC. Le sondage sur la F rég donnait suite à celui de 2016 et n'a trouvé aucun changement statistique significatif en ce qui concerne la prévalence des agressions sexuelles¹⁰⁸. Cependant, on a noté un changement démographique, les jeunes militaires du rang constituant désormais une plus grande proportion des victimes, tandis que les sous-officiers supérieurs et les femmes blanches de pleine capacité physique rapportaient un déclin au niveau de la prévalence des agressions sexuelles¹⁰⁹.

Du côté des contrevenants, les femmes ont signalé moins d'agressions commises par des supérieurs comparativement à 2016, 38 % des agressions sexuelles étant commises par un supérieur ou un individu d'un grade supérieur¹¹⁰. Autre qu'une diminution absolue du nombre d'agressions, plusieurs facteurs pourraient expliquer cette réduction. Le sondage n'incluait pas les membres ayant quitté les FAC pour quelque raison, ce qui fait que les victimes libérées en raison d'une agression n'étaient peut-être pas saisies¹¹¹. De plus, les femmes pourraient ne pas avoir signalé une agression commise par un supérieur, même dans le cadre d'un sondage, par crainte de représailles. Comme le précisait le rapport, cela constitue un obstacle important au signalement de tous les types d'agressions sexuelles, 37 % des femmes citant cet aspect comme raison de ne pas signaler¹¹².

En ce qui concerne les comportements discriminatoires et sexualisés, il existait certaines preuves démontrant que l'opération HONOUR était efficace. Selon le sondage, le nombre de membres des FAC ayant été témoin ou ayant été la cible de comportements discriminatoires ou sexualisés a diminué, passant de 80 % en 2016 à 70 % en 2018¹¹³. Le signalement de comportements discriminatoires ou sexualisés a pour sa part augmenté légèrement, passant de 26 % en 2016 à 28 % en 2018¹¹⁴.

Au sein de la P rés, les résultats étaient en majeure partie les mêmes que dans la F rég. Dans l'ensemble, 2,2 % des réservistes ont été victimes d'agression sexuelle en 2018¹¹⁵. Parmi les victimes, une personne sur six a eu recours aux services de soutien des FAC et une sur 10 a eu recours à des services de soutien civils¹¹⁶. Au chapitre des comportements discriminatoires ou sexualisés, la P rés a observé une réduction de 82% en 2016 à 71% en 2018, ce qui était pratiquement identique à la F rég, qui est passée de 80 % en 2016 à 70 % en 2018¹¹⁷. Les femmes étaient plus susceptibles que les hommes d'être témoin ou d'avoir fait l'objet de tels comportements¹¹⁸, et considéraient ces comportements comme étant offensants¹¹⁹.

Rapport de 2018 du bureau du vérificateur général

En septembre 2018, le BVG a complété un audit des FAC en ce a trait à la mise en œuvre des recommandations de la juge Deschamps et aux efforts déployés afin de contrer l'inconduite sexuelle. L'audit a permis de tirer les conclusions suivantes, entre autres :

5.17 Nous avons constaté que l'Opération HONOUR avait sensibilisé les militaires au problème des comportements sexuels inappropriés au sein des Forces armées canadiennes. Cependant, elle a instauré une approche fragmentée à l'égard du soutien aux victimes et a aussi eu des conséquences non prévues qui ont ralenti sa progression. Certains militaires en sont venus à se demander si l'Opération réussirait à réaliser le changement positif visé.

5.18 Nous avons constaté qu'après la mise en œuvre de l'Opération, le nombre de plaintes avait grimpé en flèche, passant d'environ 40 en 2015 à environ 300 en 2017. Selon les Forces, cette augmentation indiquait que les membres avaient confiance en l'efficacité de l'organisation pour mettre fin aux comportements sexuels inappropriés.

5.19 Cependant, nous avons constaté que certains membres des Forces ne se sentaient toujours pas en sécurité ni soutenus. Ainsi, le « devoir de signaler » tous les comportements sexuels inappropriés a fait augmenter le nombre d'incidents signalés par un tiers, même si la victime n'était

pas disposée à signaler l'incident à ce moment. De plus, la police militaire a dû mener une première enquête sur tous les incidents signalés, sans tenir compte du fait qu'une victime aurait pu vouloir régler le problème officieusement. Cela a dissuadé certaines victimes de dénoncer des incidents. De nombreuses victimes ne comprenaient pas non plus le système de plaintes ou ne lui faisait pas confiance.

5.20 Selon les données recueillies par Statistique Canada lors d'un sondage mené en 2016, beaucoup d'incidents de comportement sexuel inapproprié n'étaient pas signalés au sein des Forces armées canadiennes. Vers le milieu de 2018, les Forces ont admis que les comportements sexuels inappropriés constituaient toujours un problème grave et qu'elles devaient axer les efforts sur le soutien aux victimes et solliciter des avis externes indépendants¹²⁰.

Sondage auprès des collègues militaires

En 2019, Statistique Canada s'est attardée aux collègues militaires, reproduisant ses sondages précédents ayant porté sur la F rég et la P rég¹²¹. Le principal point de comparaison dans le sondage était la population étudiante civile non militaire. Le sondage a déterminé que 28 % des étudiantes d'un collège militaire étaient susceptibles d'être victime d'une forme d'agression sexuelle, comparativement à 15 % des femmes dans la population étudiante générale¹²². Une femme sur sept fréquentant un collège militaire avait été agressée sexuellement au cours des 12 mois précédents¹²³. En ce qui concerne les comportements sexualisés non désirés, l'enquête a déterminé que 68 % des étudiants avaient été témoin ou avaient fait l'objet de tels comportements, ce qui était comparable à la proportion dans l'ensemble des FAC en 2018¹²⁴. La plupart des comportements non désirés survenaient en présence d'autres personnes et étaient généralement commis par des collègues étudiants¹²⁵.

Dans l'ensemble, la plupart des étudiants connaissaient les procédures en cas d'agression sexuelle et de harcèlement sexuel (85 % chez les hommes et 70 % chez les femmes), mais les femmes de la population étudiante et ceux qui ont fait l'objet de comportements sexualisés non désirés avaient des attitudes plus négatives à l'égard du soutien et des services de l'établissement¹²⁶.

Conclusion

Le rapport Deschamps de même que le travail de Statistique Canada ont révélé au grand jour la prévalence de l'inconduite sexuelle dans les FAC. Ce qui aurait pu être rejeté du revers de la main comme une série d'incidents isolés et anecdotiques est maintenant reconnu comme un problème organisationnel profondément enraciné qui requiert un réel changement de culture à l'échelle des FAC. Ces études ont permis aux universitaires et aux experts en la matière d'apporter une contribution et d'accroître les connaissances collectives sur le sujet, en plus de fournir une solide base pour l'Équipe de la Défense pour qu'elles puissent entreprendre les démarches nécessaires pour reconnaître toute l'ampleur du problème.

Histoire de l'opération HONOUR

Avant la publication du rapport Deschamps, les FAC ont mis sur pied l'EISF-IS sous l'autorité du CEMD¹²⁷. L'EISF-IS « 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 [juge Deschamps], afin de modifier et d'améliorer les comportements [...] pour tous les membres des [FAC] »¹²⁸.

En août 2015, en réponse au rapport Deschamps, le général Vance, CEMD de l'époque, a officiellement lancé l'opération HONOUR, dont la mission visait à « éliminer les comportements sexuels dommageables et inappropriés » au sein des FAC. Les objectifs préliminaires de l'opération HONOUR étaient de: comprendre les comportements dommageables; d'intervenir face aux comportements dommageables par un changement de culture; de soutenir les victimes (notamment en créant le CIIS) et de prévenir les CSDI grâce à une politique unifiée¹²⁹.

Initialement, l'opération HONOUR comportait quatre phases :

- **Phase 1 – Lancement** : Établir une stratégie et un plan d'action complets et mettre en place le CIIS.
- **Phase 2 – Préparation** : Déployer et faire appliquer les mesures de discipline, la doctrine de leadership, les ordres et les politiques à travers la chaîne de commandement; l'EISF-IS commence ses opérations.
- **Phase 3 – Déploiement** : Livrer, former et faire passer le CIIS à sa pleine capacité opérationnelle.
- **Phase 4 – Maintien et stabilisation** : Réabsorber les fonctions de l'EISF-IS pendant que les commandants continuent à « superviser personnellement le maintien des valeurs et l'application des mesures administratives et/ou disciplinaires »¹³⁰.

Étapes préparatoires et Phase 1 – Lancement

En juin 2015, l'EISF-IS s'est concentrée sur la mise en place du nouveau centre de responsabilisation en matière de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle conformément à la recommandation de la juge Deschamps.

Dans le cadre de sa démarche visant à comprendre le problème, l'EISF-IS a effectué au cours de la première phase une série de visites nationales et internationales afin d'apprendre des organisations militaires alliées et des organisations civiles. Elle a notamment rendu visite aux

autorités militaires compétentes des États-Unis, de l'Australie, de la France, des Pays-Bas, du Danemark et de la Suède, ainsi qu'à divers corps de police, centres d'intervention de crises et organismes d'aide aux victimes au Canada¹³¹.

S'appuyant sur les travaux de l'EISF-IS au cours de l'été, le CIIS est devenu opérationnel le 15 septembre 2015¹³². Ce centre était indépendant de la chaîne de commandement¹³³ tout en soutenant à la fois cette dernière et les victimes. L'intention était que les services d'aide aux victimes augmentent avec chaque phase successive de l'opération HONOUR, et que le CIIS atteigne sa « capacité opérationnelle finale » en 2018.

Après le lancement du CIIS, la première phase de l'opération HONOUR a été déclarée officiellement achevée le 30 septembre 2015¹³⁴.

Phase 2 – Préparation

Au cours de la deuxième phase de l'opération HONOUR, les FAC se sont concentrées sur la sensibilisation et la mise en œuvre des activités de l'opération parmi les organisations de N1. Il s'agissait notamment d'encourager la participation à la formation et aux initiatives liées à l'opération HONOUR. Tous les commandants des N1 étaient tenus de fournir des rapports périodiques portant sur l'ensemble des activités entreprises en lien avec l'opération HONOUR et sur tous les incidents de CSDI au sein de leur organisation respective. De plus, certaines organisations de N1 se sont vu confier des responsabilités supplémentaires liées à la mise en œuvre de l'opération HONOUR. Par exemple, le VCEMD a été chargé de soutenir et de coordonner une approche intégrée pour développer le mandat, la gouvernance et le modèle opérationnel du CIIS, de fournir des ressources à l'EISF-IS et de travailler avec la JAG et le GPFC pour élaborer des protocoles de signalement pour les victimes. Le CPM a reçu l'ordre d'assumer la responsabilité de l'EISF-IS et a été chargé de cerner les besoins futurs en ressources, de développer la formation, de faciliter le soutien des aumôniers et d'élaborer une terminologie et des définitions communes. On a en outre demandé au JAG d'examiner le système de justice militaire du point de vue de l'opération HONOUR, aux côtés du GPFC¹³⁵.

Au printemps 2016, les FAC ont affirmé avoir commencé à collecter des statistiques sur les signalements et les réponses aux inconduites sexuelles¹³⁶. Il faut savoir qu'avant l'opération HONOUR, il n'existait aucune base de données centrale consacrée au suivi des incidents de ce type. Cependant, en avril 2016, le CEMD a ordonné que « toutes les organisations de niveau 1 [signalent] les incidents d'inconduite sexuelle à [l'EISF-IS] »¹³⁷. De plus, les FAC ont demandé à Statistique Canada de réaliser une enquête sur les inconduites sexuelles¹³⁸. Outre les statistiques, les FAC ont mis à jour leur politique de prévention du harcèlement, la directive et ordonnance administrative de la défense (DOAD) 5012-0¹³⁹, et le JAG s'est engagé à ce que son examen complet du système des cours martiales tienne compte de l'opération HONOUR¹⁴⁰.

Phase 3 – Déploiement

La phase 3 a débuté le 1^{er} juillet 2016¹⁴¹. Selon les FAC, les heures d'ouverture du CIIS ont augmenté, et des formations supplémentaires ont été dispensées aux professionnels de la santé militaires. Le GPFC a mis en place une nouvelle formation sur la collecte de données et les techniques d'interrogatoire avec les victimes pour la PM¹⁴². La PM a également ajouté 18 postes au SNEFC afin de créer une « équipe d'intervention en cas d'infraction sexuelle » composée de trois membres dans chaque bureau régional pour un soutien supplémentaire aux dossiers complexes¹⁴³.

En août 2016, le CPM a été chargé de superviser la coordination de l'opération HONOUR, appuyé par le directeur général de l'EISF-IS. Cependant, le CEMD est demeuré responsable de l'exécution globale de l'opération HONOUR, et responsable de sa réussite¹⁴⁴.

Les FAC ont déterminé que deux entités étaient nécessaires pour parvenir à un changement de culture institutionnelle : un comité directeur de niveau stratégique, chargé de fournir une orientation et d'harmoniser la réponse globale à l'inconduite sexuelle dans les FAC, et un conseil consultatif composé d'experts externes en la matière, pour développer les services de soutien aux victimes, la formation, l'éducation et les politiques¹⁴⁵.

Pour évaluer le succès de la mise en œuvre de l'opération HONOUR, les FAC ont prévu de mener des recherches internes et externes et de mettre à jour ses « enquêtes sur le climat des unités »¹⁴⁶.

La phase trois a vu la poursuite de nombreuses tâches entamées lors de la phase deux, mais avec un passage « du développement de la sensibilisation et de la compréhension du problème à la mise en œuvre d'une stratégie exhaustive de formation, d'éducation et de prévention dans l'ensemble des FAC »¹⁴⁷. Le matériel de formation et le matériel pédagogique a ainsi commencé à être diffusé aux paliers inférieurs de la chaîne de commandement. Les commandants ont reçu l'ordre de veiller à ce que les instructeurs soient formés de manière appropriée et que tout le personnel ayant un rôle de supervision reçoive des informations sur les formations disponibles¹⁴⁸.

En plus des autres tâches liées à l'opération HONOUR, le VCEMD était responsable de soutenir le GPFC et l'EISF-IS dans la création de mécanismes de soutien aux victimes et à faciliter l'harmonisation du nouveau programme de GICP avec les initiatives du CIIS et de l'EISF-IS¹⁴⁹. Bien que la directive de lancement de la GICP ait été publiée pour la première fois en 2014¹⁵⁰, sa mise en œuvre complète n'était prévue que pour 2019¹⁵¹. Des responsabilités supplémentaires ont été attribuées au CPM, notamment la coordination d'efforts entre l'EISF-IS et le CIIS à l'égard d'un nouveau groupe national d'experts sur le harcèlement sexuel au sein du CIIS, de l'élaboration d'un programme d'aide aux victimes et de la mise sur pied d'un programme national de soutien par les pairs sous la supervision des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC)¹⁵².

Les résultats de la première enquête de Statistique Canada ont été publiés en novembre 2016¹⁵³. Les résultats de l'enquête se sont révélés alarmants, la majorité des répondants ayant été témoins de comportements sexualisés, et 27,3 % des femmes et 3,8 % des hommes ayant déclaré avoir été victimes d'agression sexuelle depuis leur entrée dans les FAC¹⁵⁴.

Le troisième rapport d'étape sur l'opération HONOUR a été publié en avril 2017. Ses auteurs ont de nouveau revendiqué un certain nombre de réalisations au cours de la période visée. Le Gp Svc S FC, le GPFC, le DPM, les SBMFC et l'aumônier général ont tous mis en place de nouvelles initiatives de soutien aux victimes. Le CIIS était prêt à offrir l'accès aux services de soutien 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Des plans étaient envisagés pour mettre en place un réseau de soutien par les pairs, un programme destiné aux victimes visant à les aider à mieux s'orienter dans le système. Il était également prévu d'introduire une « troisième option de signalement » qui permettrait de préserver des preuves cruciales sans pousser la victime à porter plainte d'abord¹⁵⁵. Cependant, aucun document ne m'a été fourni démontrant que cette option de signalement a bien été mise en œuvre.

Le rapport indiquait également que la JAG et le ministère de la Justice s'employaient à rédiger des règlements pour mettre en œuvre les dispositions du projet de loi C-15 relatives aux droits des victimes¹⁵⁶. Bien que certaines dispositions du projet de loi soient entrées en vigueur en 2013, les dispositions relatives aux droits des victimes n'avaient toujours pas été mises en œuvre quatre ans plus tard. En particulier, le projet de loi visait à « accord[er] aux victimes d'infractions d'ordre militaire des droits procéduraux précis, comme le droit de faire des déclarations à l'étape de détermination de la peine »¹⁵⁷.

Le CIIS a introduit un système modifié de gestion des cas, tandis que les FAC ont mis en œuvre le système de suivi et d'analyse des CSDI pour surveiller les cas d'inconduites sexuelles. Divers programmes de formation ont également été mis en place au cours de cette période. Notamment des formations ont été données au niveau des unités sur la manière de traiter les cas d'inconduites sexuelles, sur l'intervention du témoin, en plus d'un atelier sur le « respect dans les FAC » (RFAC). Une application mobile RFAC était en cours de développement et devait être déployé le 17 juin 2017¹⁵⁸.

Le 24 juillet 2017, le CIIS a lancé « un projet pilote d'un an de prestation de services 24 heures sur 24, sept jours sur sept [...] [afin de] permettre à tous les membres des FAC d'avoir accès à du soutien 24 heures sur 24, sept jours sur sept, qu'ils soient au pays ou déployés à l'étranger »¹⁵⁹. Selon le rapport annuel du CIIS 2017-20, à l'automne 2017, le sondage *À vous la parole* a été envoyé à 9 000 membres de la F rég et de la P Rés; parallèlement, le CIIS lançait un nouveau contenu en ligne axé sur le public¹⁶⁰.

En janvier 2018, le système de suivi et d'analyse de l'opération HONOUR (SSAOPH) a été « mis sur pied à l'intention de la chaîne de commandement; il s'agit d'un système consacré à l'enregistrement et au suivi des incidents d'inconduite sexuelle ainsi qu'à l'analyse des tendances en la matière »¹⁶¹. En même temps, la JAG a mis fin à la *Révision globale de la cour martiale*, qui devait examiner les cours martiales du point de vue de l'opération HONOUR, et a déclassé le projet de rapport en document de travail¹⁶².

En 2018, le Conseil consultatif externe (CCE) sur l'inconduite sexuelle a été créé. Le rôle du CCE était de « fournir des conseils et des recommandations au SM et au CEMD à l'égard des activités de l'Opération HONOUR », y compris la mise en œuvre des recommandations de la juge Deschamps¹⁶³. [traduit par nos soins]

Institutionnalisation de l'opération HONOUR

Le 5 mars 2018, l'opération HONOUR est passée d'une opération limitée à une initiative institutionnelle permanente et l'approche précédente en quatre phases a été abandonnée. L'EISF-IS a été ramenée sous l'autorité du VCEMD et a acquis un statut permanent, pour ensuite devenir la DCMP-OpH. Le nouvel objectif était d'établir un cadre institutionnel dans l'ensemble des FAC afin d'opérer un changement de culture et de mesurer le rendement¹⁶⁴.

En mars 2018, le CIIS a également « amélioré le cadre de formation afin de spécifier la formation obligatoire que les conseillers et les conseillers principaux doivent suivre pour devenir et demeurer compétents»¹⁶⁵.

Le BVG a conclu que, bien que l'opération HONOUR en soit à sa troisième année, bon nombre des problèmes cernés dans le rapport Deschamps persistaient.

À l'automne 2018, le BVG a publié un rapport qui « visait à déterminer si les [FAC] avaient pris des mesures adéquates à l'encontre des comportements sexuels inappropriés afin d'intervenir auprès des victimes et de leur venir en aide, et de comprendre et de prévenir de tels comportements¹⁶⁶ ». Le BVG a conclu que, bien que l'opération HONOUR en soit à sa troisième année, bon nombre des problèmes cernés dans le rapport Deschamps persistaient. En particulier, les services de soutien aux victimes étaient inégaux, difficiles d'accès et manquaient de ressources; le devoir de signaler constituait un obstacle au signalement; l'éducation et la formation relatives aux comportements sexuels inappropriés n'avaient pas réussi à adresser les causes profondes de tels comportements; et le suivi des efforts des FAC était inadéquat¹⁶⁷.

En février 2019, un quatrième rapport d'étape a été publié. Il était nettement plus modéré que les rapports d'étape précédents. Ce rapport faisait tout de même état de diverses mesures prises au cours des 21 mois précédents. Par exemple, le SSAOPH a atteint sa capacité opérationnelle initiale le 1^{er} octobre 2018. Les FAC ont également affirmé avoir amélioré la réponse aux plaintes par le biais de la GICP, avoir introduit une approche plus centrée sur les victimes dans les enquêtes et les poursuites, avoir amélioré la recherche sur l'inconduite sexuelle dans les FAC, et avoir bénéficié d'une collaboration externe par le biais du CCE¹⁶⁸.

Toutefois, le quatrième rapport d'étape reconnaissait qu'une stratégie globale de changement de culture restait à élaborer. Le rapport estimait que les domaines suivants étaient ceux où la réponse des FAC à l'inconduite sexuelle avait été « beaucoup moins fructueuse » :

- le retard dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique unifiée et mise à jour sur l'inconduite sexuelle;

- l'incapacité à produire une orientation stratégique et un plan de campagne pour guider le changement de culture nécessaire;
- l'absence d'un plan permettant d'évaluer le rendement, ce qui crée un accent sur les statistiques plutôt que sur les mesures du rendement;
- l'établissement d'une structure de gouvernance optimale entre le CIIS et les FAC qui protégerait l'indépendance du CIIS tout en permettant une intégration suffisante pour répondre aux besoins institutionnels des FAC;
- la mise en œuvre d'une capacité de suivi consolidée à l'échelle des FAC afin de broser un portrait institutionnel complet de l'inconduite sexuelle dans les FAC;
- l'efficacité des communications stratégiques avec les membres des FAC, et ce, afin d'éviter l'essoufflement du sujet traité et d'assurer la pertinence continue de l'opération HONOUR;
- l'insuffisance de l'interaction avec les entités externes et parties prenantes;
- la saisie des expériences et des leçons retenues pendant la mise en œuvre de l'opération HONOUR¹⁶⁹.

L'attribution du comité directeur de l'opération HONOUR a été publiée le 28 juin 2019, soit environ deux ans et demi après qu'on eut déterminé que cet aspect de la structure de gouvernance était une exigence¹⁷⁰. Le comité directeur était chargé par l'attribution « [d'] offrir un forum à la chaîne de commandement afin de pouvoir informer et commenter les efforts de l'opération HONOUR et de l'EISF-IS, et d'en discuter, dans le but de respecter l'intention du CEMD en ce qui a trait aux exigences immédiates ou aux objectifs à long terme, entre autres »¹⁷¹. Le comité directeur s'est réuni deux fois par an afin d'assurer « une connaissance de la situation dans l'ensemble des FAC, un partage de l'information et un leadership axés sur l'élimination de l'inconduite sexuelle dans les FAC »¹⁷². Les membres du comité directeur comprenaient des commandants adjoints de N1, certains adjudants-chefs / premiers maîtres de 1^{re} classe, la directrice exécutive du CIIS, le médecin général, le conseiller juridique du MDN/des FAC, le GPFC, l'aumônier général, le DGGICP, le DGRAPM et la JAG. Le comité directeur était supervisé par le VCEMD et devait lui rendre des comptes¹⁷³.

En mai 2019, Statistique Canada publiait les résultats de son sondage de 2018 sur l'inconduite sexuelle dans les FAC¹⁷⁴. Suite à cela, le mandat du CIIS a été élargi au-delà de l'offre de soutien aux membres des FAC, pour fournir des conseils d'experts et des orientations aux FAC, et surveiller le progrès des FAC¹⁷⁵. De plus, on a noté que, malgré l'attention considérable accordée à l'opération HONOUR à Ottawa, « la faible sensibilisation aux ressources continue de poser problème. Trouver des stratégies pour simplifier le contenu et améliorer son intelligibilité devrait être une priorité. Il serait utile de travailler avec différentes communautés des FAC (selon l'optique [d'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)] afin de déterminer les meilleures stratégies de diffusion de l'information pour chacune d'entre elles »¹⁷⁶.

En juillet 2019, le nom de l'EISF-IS a été remplacé par celui de DCMP-OpH. Comme indiqué ci-dessous, ce changement de nom a été effectué en réponse aux critiques selon lesquelles les appellations de l'EISF-IS et du CIIS (*CSRT-SM* et *SMRC* en anglais) se ressemblaient trop et prêtaient à confusion. De nouveaux mandats ont également été publiés pour la DCMP-OpH et le CIIS. Le 15 juillet 2019, l'accord de mise en œuvre entre le CIIS et la DCMP-OpH a été approuvé par le VCEMD¹⁷⁷.

Conformément à son mandat, la DCMP-OpH « [réunissait] le personnel responsable de la planification et de la coordination au niveau stratégique qui [dirigeait] les efforts de changement institutionnel des [FAC] dans le but de traiter les dossiers d'inconduite sexuelle et de promouvoir l'accent sur la dignité et le respect de la personne »¹⁷⁸. Ses responsabilités comprenaient l'élaboration de politiques et d'orientations, et la mise en œuvre des conseils d'experts du CIIS, y compris la formation, ainsi que le suivi de l'application des politiques, de l'administration et de la formation en matière d'inconduite sexuelle¹⁷⁹.

Simultanément à l'adoption du nouveau mandat du DCMP-OpH, la version provisoire du *Manuel de l'opération HONOUR* a été publiée. Cette version a été rédigée en collaboration avec le CIIS, avec la consultation du CCE, et publiée sous l'autorité du CEMD. Elle comprenait un aperçu de l'opération HONOUR, de sa gouvernance et des principaux programmes et initiatives de formation. Elle présentait également aux lecteurs les concepts et définitions essentiels de l'inconduite sexuelle, du harcèlement sexuel et de « blâmer la victime ». Le manuel provisoire fournissait aussi des informations sur les services de soutien, les outils et les ressources, ainsi qu'un aperçu des mesures de prévention et des guides pour le signalement des incidents d'inconduite sexuelle et l'intervention¹⁸⁰.

En outre, le 25 juillet 2019, les FAC ont publié une directive autorisant les commandants à « fournir aux victimes des renseignements sur les résultats et les conclusions des examens administratifs liés à leur plainte, ainsi que sur les mesures administratives imposées par la chaîne de commandement à la personne qui leur a causé du tort »¹⁸¹. Cette directive visait à combler « une lacune importante en matière d'information, relevée par les plaignants dans les cas d'inconduite sexuelle et les défenseurs des victimes », tout en respectant la *Loi sur la protection des renseignements personnels*¹⁸².

En août 2019, les FAC ont publié leur premier rapport basé sur les statistiques recueillies à partir d'outils de suivi comme le SSAOPH pendant l'opération HONOUR. Les FAC ont noté que « des travaux sont en cours pour intégrer pleinement le SSAOPH et toutes les bases de données clés liées au personnel et aux incidents d'inconduite sexuelle », y compris certaines données de la PM, le Système d'administration de la justice et de gestion de l'information (SAJGI) pour les résultats des dossiers afférents à la justice militaire, et le Système intégré d'enregistrement et de suivi des plaintes (SIESP) pour les résultats des dossiers afférents au harcèlement sexuel¹⁸³. En septembre 2019, le CEMD a émis une directive pour institutionnaliser et améliorer le SSAOPH¹⁸⁴.

Au moment où les FAC ont publié leur premier *Rapport de suivi sur les cas d'inconduite sexuelle*, le comité directeur de l'opération HONOUR s'est réuni et a discuté de la modification de la stratégie de communication de l'opération HONOUR. On a noté que les médias, en particulier, avaient du mal à faire la distinction entre les programmes des FAC, et qu'il n'y avait jamais d'objectif global dans les messages¹⁸⁵. En conséquence, le comité directeur a produit un « récit stratégique » afin de fournir des informations essentielles sur l'inconduite sexuelle dans les FAC¹⁸⁶.

En décembre 2019, le *Manuel de l'opération HONOUR* a été mis à jour, et le CEMD en a publié une version finale en janvier 2020¹⁸⁷. Cependant, malgré cette avancée, de nombreux problèmes initiaux soulignés par la juge Deschamps persistent. Par exemple, « bien que les FAC affirment avoir réalisé des progrès à l'égard de plusieurs des recommandations de [la juge] Deschamps, les victimes et les survivantes continuent de faire état de leur insatisfaction à l'égard du processus, et les membres des Forces en général ont montré des signes de fatigue, voire de résistance, par rapport à l'opération HONOUR »¹⁸⁸. [traduit par nos soins]

En 2020, les FAC ont publié *La voie vers la dignité*¹⁸⁹, destinée à être la campagne et la stratégie à long terme des FAC pour susciter un changement de culture et s'attaquer définitivement à l'inconduite sexuelle. La stratégie comprend quatre parties :

- **Partie 1** : Une approche stratégique pour l'alignement culturel. Cette partie vise à cerner les éléments qui constituent et influencent la culture des FAC et à fournir un modèle d'alignement culturel applicable à un large éventail de questions.
- **Partie 2** : Cadre stratégique pour contrer l'inconduite sexuelle dans les FAC. Applique le modèle de la partie 1 et définit les objectifs et les résultats souhaités de la stratégie.
- **Partie 3** : Plan de campagne stratégique 2025 de l'opération HONOUR qui définit un plan quinquennal de mise en œuvre.
- **Partie 4** : Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR, qui est un système permettant de suivre le progrès de l'opération HONOUR dans le temps.

Avec la création de la DCMP-OpH et d'autres structures de gouvernance, l'intention de la stratégie semblait être d'ancrer l'opération HONOUR à long terme. Même le CCE a noté l'évolution de l'opération HONOUR, qui est passée d'une « approche transactionnelle basée sur des incidents à une vision holistique à plus long terme visant à changer la culture des FAC. Le message clé de *La voie vers la dignité* est que l'Opération HONOUR ne disparaîtra jamais; il s'agit d'un état constant, il n'y a pas d'état final »¹⁹⁰. [traduit par nos soins]

Fin de l'opération HONOUR

L'opération HONOUR n'a toutefois pas survécu aux nouveaux signalements sur l'inconduite sexuelle qui sont apparus en 2021. Comme le résume le juge Fish :

La troisième période de la lutte des FAC contre l'inconduite sexuelle depuis 1998 a commencé le 2 février 2021, lorsque *Global News* a signalé l'existence d'allégations de comportement inapproprié entre un CEMD à la retraite et deux subordonnées. Trois semaines plus tard, un autre CEMD s'est retiré de ses fonctions après que plusieurs médias eurent communiqué avec le MDN pour obtenir confirmation qu'il faisait bel et bien l'objet d'une enquête pour inconduite sexuelle. Par la suite, le 31 mars 2021, le chef du personnel militaire s'est également retiré de ses fonctions, cette fois en raison d'allégations d'agression sexuelle à l'égard d'une subordonnée¹⁹¹.

Le 24 mars 2021, le lieutenant-général Eyre, CEMD par intérim à l'époque, annonce la fin de l'opération HONOUR. Selon ses paroles :

L'opération HONOUR a atteint son point culminant; nous y mettrons donc un terme, nous en conserverons les mesures fructueuses, nous apprendrons en prenant conscience de ce qui n'a pas fonctionné, et nous élaborerons un plan délibéré pour aller de l'avant. Nous harmoniserons mieux les organisations et les processus axés sur le changement culturel afin de produire de meilleurs effets¹⁹².

Le lieutenant-général Eyre a déclaré qu'il demeurerait déterminé à tirer les leçons de l'exercice et à améliorer les processus. Dans sa lettre aux membres des FAC, il s'est engagé sur les points suivants :

- Nous identifierons et prendrons les mesures nécessaires pour créer un milieu de travail où les personnes se sentent en sécurité pour se manifester lorsqu'elles subissent une inconduite sexuelle.
- Nous finaliserons et publierons notre Code d'éthique militaire professionnelle qui comprendra un nouvel accent mis sur la dynamique des pouvoirs dans notre système.
- Nous ferons preuve de plus de rigueur et nous nous appuierons davantage sur la science lors de la sélection de nos dirigeants, en commençant par les niveaux supérieurs.
- Nous mettrons en œuvre l'aspect des démarches réparatrices du règlement final du recours collectif Heyder-Beattie.
- Nous devons améliorer les mécanismes pour écouter et apprendre des expériences de ceux qui ont été blessés.

Après avoir entendu de nombreux intervenants, le scepticisme qui a marqué l'opération HONOUR n'a rien d'étonnant. Le dossier documentaire montre un processus descendant, dirigé par Ottawa, marqué par des poussées d'activité sporadiques et de longues périodes d'inaction apparente. J'ai entendu de nombreuses histoires de formations annulées, peu suivies ou bâclées sur le plan de la mise en œuvre ou de l'enseignement. De nombreuses initiatives manquaient de ressources. J'ai entendu des récits sur la lassitude face à l'opération HONOUR – sans parler du surnom dont on l'a affublée, « Hop on Her » (saute-lui dessus) et le fait qu'une grande partie de l'organisation ne l'a pas prise au sérieux.

Certains de ces faits sont corroborés par les documents internes des FAC, mais les failles de l'opération HONOUR ont surtout été révélées par des rapports externes comme les enquêtes de Statistique Canada et le rapport du BVG. En particulier, le changement de ton entre les premiers rapports d'étape et le quatrième était frappant. Ce dernier faisait suite au rapport de 2018 du BVG, qui critiquait la mise en œuvre par les FAC du rapport Deschamps au cours des trois années précédentes. Jusqu'à ce moment-là, il semble que les FAC aient présumé que l'opération HONOUR n'avait été mise en œuvre dans les faits que parce qu'Ottawa l'avait imposée. Les processus d'audit interne des FAC ne semblent pas avoir été axés sur cette question, ou s'ils l'étaient, les rapports n'ont pas été lus.

Plutôt que de se concentrer sur les recommandations claires du rapport Deschamps, les dirigeants des FAC ont élaboré un plan sans indicateurs clés de rendement mesurables – inconscients de leurs propres limites, alors qu'ils tentaient de gérer et de transformer des enjeux pour lesquels ils n'avaient aucune expertise.

Plutôt que de se concentrer sur les recommandations claires du rapport Deschamps, les dirigeants des FAC ont élaboré un plan sans indicateurs clés de rendement mesurables – inconscients de leurs propres limites, alors qu'ils tentaient de gérer et de transformer des enjeux pour lesquels ils n'avaient aucune expertise.

Chef – Conduite professionnelle et culture

À la fin mars 2021, le lieutenant-général Eyre, CEMD par intérim à l'époque, a annoncé que les FAC accueilleraient un examen externe de l'organisation et de sa culture. Tel qu'énoncé ci-dessus, il a également annoncé la fin de l'opération HONOUR et indiqué qu'un plan était en développement pour élaborer une approche « délibérée » de la culture à l'avenir¹⁹³.

Le MDN et les FAC ont ensuite émis une directive concernant la culture concluant que le simple déploiement d'une opération nommée n'était pas suffisant pour induire un changement. Ils ont plutôt annoncé la mise sur pied immédiate du groupe du CCPC au sein du quartier général de la Défense nationale (QGDN) « afin d'élaborer un plan détaillé pour harmoniser la culture et la conduite professionnelle de la défense aux valeurs fondamentales et aux principes éthiques que nous voulons respecter en tant qu'institution nationale »¹⁹⁴.

L'objectif du groupe du CCPC est de devenir l'unique autorité fonctionnelle pour harmoniser la culture de la Défense aux normes devant être respectées au sein de la profession des armes et de l'Équipe de la Défense¹⁹⁵. Il a été mis sur pied pour être le principal conseiller du SM et du CEMD en matière de conduite professionnelle et de culture, y compris en matière d'inconduite sexuelle et de conduite haineuse.

J'ai appris l'existence du groupe du CCPC le jour même de l'annonce de ma nomination pour mener le présent examen. Je n'avais jusqu'alors pas été informée que le groupe du CCPC, la nouvelle autorité fonctionnelle en matière de changement de culture, y compris en ce qui a trait à l'inconduite sexuelle, était en train d'être mis sur pied. Il s'agit là d'un symptôme d'un problème plus large. Par exemple, bien que très peu d'efforts ont été déployés pour mettre en œuvre certaines des recommandations relativement simples contenues dans le rapport Deschamps, de grandes initiatives ont été lancées qui auraient pu bénéficier d'une approche davantage réfléchie, globale et unifiée. Le lancement parallèle du groupe du CCPC et du présent examen a probablement créé un dédoublement d'efforts, par exemple en ce qui concerne les consultations auprès des bases et des escadres, et d'autres sources d'inefficacité.

Il ne s'agit pas là d'un commentaire sur le mandat ou le personnel affecté au groupe du CCPC. La CCPC et la VCEMD ont été en communication avec moi et disponibles tout au long de mon examen. J'ai donc tiré profit de leur perspective, leur travail et leurs efforts, et je leur en suis reconnaissante.

En général, le groupe du CCPC a concentré ses efforts dans quatre principaux domaines : le soutien aux survivantes; la justice et la reddition de compte; le changement de culture; et la consultation et la communication¹⁹⁶. Selon le groupe du CCPC, ces quatre « voies du

progrès » constituent son plan d'action « pour consigner et regrouper certains des efforts clés [...] prévus ou en cours » qui visent à adresser les préjudices subis par les membres de l'Équipe de la Défense. J'ai reçu des mises à jour concernant ces voies tout au long de mon examen. Ces mises à jour correspondaient généralement à « l'outil de suivi des progrès » que le groupe du CCPC a mis en ligne afin de publier ses plans pour le changement actuels et futurs¹⁹⁷.

Le travail du groupe du CCPC aborde chacune de ces « voies du progrès », bien que le groupe du CCPC ne soit pas nécessairement le responsable de chacun de ces domaines. Par exemple, en ce qui a trait au « soutien aux survivantes », le CIIS étend ses services aux employés du MDN et aux anciens membres des FAC, et travaille à accroître l'empreinte régionale du CIIS. Le groupe du CCPC soutient le CIIS dans son lancement du programme de démarches réparatrices, comme stipulé dans le règlement définitif des recours collectifs Heyder et Beattie¹⁹⁸.

Pour ce qui est de la « justice et de la reddition de comptes », le groupe du CCPC a effectué un examen du processus de gestion des plaintes afin de mieux comprendre le cadre actuel régissant les plaintes. En ce qui concerne le « changement de culture », le groupe du CCPC a entrepris plusieurs initiatives, incluant une révision de la formation donnée en lien avec la culture et de la conduite professionnelle par l'ELRFC.

Le groupe du CCPC a également, afin de remplir son mandat de consultation, entrepris une tournée de consultation des FAC de plusieurs mois. Il a tenu des assemblées publiques et des groupes de discussion. À chaque séance, en personne ou de façon virtuelle, l'équipe de commandement du groupe du CCPC s'est engagé dans une discussion sur les problèmes de culture de l'organisation, de la définition du succès dans la résolution de ces problèmes, des améliorations qui pourraient être apportées et de la stratégie à adopter pour s'améliorer¹⁹⁹.

Je comprends que le groupe du CCPC est composé de quatre directions : la politique, l'engagement et la recherche; le changement de culture; la conduite professionnelle et le développement; et la prévention et la résolution des conflits. Il y a présentement 425 postes approuvés au sein du groupe, qui ne sont pas tous pourvus. Le programme de GICP a été transféré sous la responsabilité du groupe du CCPC, comme la DCMP-OpH, ce qui mettra fin à l'opération HONOUR. Globalement, le groupe du CCPC semble disposer de ressources et d'appuis adéquats. Il prend également en charge un grand éventail de responsabilités pertinentes au présent examen²⁰⁰.

Données

Mon analyse de cet enjeu révèle, encore une fois, une série d'initiatives déconnectées des besoins d'ensemble de l'organisation, y compris celui de recueillir les données à la portée de ses connaissances et d'utiliser au mieux ce savoir dans le processus décisionnel.

Dans le présent chapitre, je me penche sur la façon dont les FAC recueillent et utilisent les données ayant trait à l'inconduite sexuelle dans leurs rangs. Mon analyse de cet enjeu révèle, encore une fois, une série d'initiatives déconnectées des besoins d'ensemble de l'organisation, y compris celui de recueillir les données à la portée de ses connaissances et d'utiliser au mieux ce savoir dans le processus décisionnel. Heureusement, les FAC comme le MDN ont récemment commencé à prendre des mesures pour corriger la situation.

L'analyse de données se révélera une composante vitale pour mettre en œuvre des changements réels et durables au sein des FAC et du MDN. Sans données, les organisations sont mal équipées pour prendre des décisions éclairées en matière de politiques et pour mesurer l'impact et l'efficacité de ces décisions. Les données peuvent également être extrêmement utiles pour déterminer les causes profondes de certains événements et repérer les risques avant que ceux-ci ne se transforment en problèmes graves.

Contexte

De nombreuses organisations au sein du MDN et des FAC recueillent déjà à leurs propres fins une grande quantité d'information liée aux plaintes, accusations et cas. Cependant, cette information est décousue et passe à côté des liens avec d'autres composantes de l'Équipe de la Défense.

Idéalement, une approche plus réfléchie ferait en sorte que la somme des données de chaque organisation représente un portrait complet de l'inconduite sexuelle au sein du MDN et des FAC. Mais le modèle actuel en vase clos, axé sur la réalisation du mandat individuel de chaque organisation, rend une telle approche impossible.

À titre d'exemple, le tableau suivant donne certains chiffres sur les incidents d'inconduite sexuelle et les mesures connexes, tels que consignés par diverses organisations au sein du MDN et des FAC.

Nombre d'incidents d'inconduite sexuelle et mesures connexes ²⁰¹				
Organisation	Description de l'information recueillie	2020–21	2019–20	2018–19
CCPC, DGCM ²⁰²	Nombre d'incidents signalés à la chaîne de commandement et consignés dans le SSAOPH, renommé le système de suivi des incidents d'inconduite sexuelle (SSIS).	444 (chiffres non publiés)	497 (chiffres non publiés)	344 (chiffres non publiés)
CIIS ²⁰³	Nombre de dossiers ouverts par le CIIS.	654	649	484
DACM ²⁰⁴	Libérations à la suite de comportements sexuels inappropriés.	25	36	33
JAG ²⁰⁵	Dossiers traités en cour martiale en lien avec l'inconduite sexuelle.	(Les chiffres n'ont pas encore été déposés)	25	20

Tableau 1. Nombre d'incidents d'inconduite sexuelle et mesures connexes.

Nombre d'incidents d'inconduite sexuelle et mesures connexes ²⁰⁶				
Organisation	Description de l'information recueillie	2020	2019	2018
GPFC ²⁰⁷	Nombre d'incidents à caractère sexuel par année civile.	234	334	358
DACM ²⁰⁸	Libérations pour contraintes à l'emploi pour raisons médicales en lien avec des comportements sexuels inappropriés (nombre de CERM ouvertes dans l'année/ nombre de libérations dans l'année).	36/13	34/1	14/0
GICP ²⁰⁹	Nombre de plaintes pour harcèlement sexuel par année consignées dans SIESP. Les données pour 2018 sont en date de juillet 2018.	8	13	3
Statistique Canada ²¹⁰ (extérieur au MDN et aux FAC)	Nombre de membres de la F rég qui ont affirmé avoir été victime d'agression sexuelle en milieu de travail militaire ou impliquant des militaires.	s.o.	s.o.	900

Tableau 2. Nombre d'incidents d'inconduite sexuelle et mesures connexes.

Dans le contexte actuel, une question méritant d’être posée : Qu’est-ce qui se passe réellement au courant d’une année précise? Par exemple, la libération d’un membre peut survenir en raison d’incidents qui n’ont pas été commis dans la même année – tout comme on ne peut pas tenir pour acquis que la date d’un incident et la date de son signalement coïncident. Il n’y a aucun doute qu’il s’agit d’une occasion manquée. Si les FAC et le MDN travaillaient conjointement à coordonner la collecte de données des différentes organisations qui les composent, une analyse détaillée pourrait produire des résultats utiles et révélateurs.

Je ne suis pas la seule à avoir remarqué cette faiblesse au niveau des données. Au cours des sept dernières années, de nombreuses personnes ont soulevé ces problèmes et fait part de leurs inquiétudes. Cette liste inclut notamment :

- la juge Deschamps – en 2015;
- le VG – en 2018;
- le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense – en 2019;
- la directrice exécutive du CIIS – en 2020;
- le SMA(SE) – en 2021;
- l’Alliance de la fonction publique – en 2022.

Coordination

De toute évidence, les FAC sont bien au fait du problème.

En 2019, le MDN et les FAC ont publié la *Stratégie de données du MDN et des FAC*, un document qui vise à établir une vision pour les deux organisations dans laquelle « les données sont exploitées dans tous les aspects des programmes de la Défense, ce qui améliore nos capacités de défense et la prise de décision, et fournit un avantage en matière d’information lors des opérations militaires »²¹¹. Cette stratégie ne mentionne pas explicitement les données relatives à l’inconduite sexuelle. Cependant, elle recèle une occasion d’utiliser les données pour aider à prévenir les incidents, concentrer les ressources, améliorer la culture et minimiser les risques.

De plus, le Cadre de mesure du rendement de l’opération HONOUR a défini de quelle manière le progrès vers l’alignement de la culture serait mesuré dans le temps. En utilisant ce cadre, les FAC avaient l’intention « au-delà de la mesure à court terme des expériences et des comportements autodéclarés et se pencheront sur les volets moins tangibles de la culture qui favoriseront et soutiendront les habitudes de comportement désirées à long terme »²¹².

La *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture* d’avril 2021 affirmait que la « capacité à comprendre l’ampleur et la gravité [des] problèmes [du MDN et des FAC] est limitée. De nombreuses bases de données recueillent et suivent les informations relatives à l’inconduite, ce qui rend l’analyse des données difficile »²¹³.

La directive demandait au sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique)

(SMA(DIA)) et au sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA(GI)) de codiriger « un effort pour dresser l'inventaire des données et les systèmes de Technologie Informatique (TI) actuellement utilisés dans tout le MDN et les FAC et les consolider, afin de saisir et de gérer les dossiers liés à l'inconduite conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et aux dispositions sur la sécurité de l'information »²¹⁴.

À la fin du printemps 2021, le SMA(DIA) et le SMA(GI) « ont reçu le mandat de repérer les ensembles existants de données relatives à l'inconduite systémique »²¹⁵. Ils ont trouvé « 31 actifs de données uniques » actuellement en utilisation à l'échelle du MDN et des FAC qui « permettent la prestation de services, le suivi et la production de rapports sur l'inconduite systémique au sein [du MDN et des FAC] »²¹⁶. [traduit par nos soins] Le rapport propose donc des options pour améliorer la gouvernance, l'intégration et l'analyse des données. Parmi les conclusions clés de cet effort d'exploration des données, on retrouve :

- un manque de mécanismes pour l'intégration et l'interopérabilité entre les actifs de données ayant des mandats uniques;
- un faible niveau de qualité des données;
- l'absence d'un système global de gouvernance pour les données relatives à la conduite (y compris l'absence de définitions normalisées des types de conduites dans l'ensemble des approches et politiques des FAC et du MDN);
- des capacités limitées de signalement automatisé²¹⁷.

En août 2021, le SMA(DIA) a demandé du financement afin de développer les capacités et accélérer les efforts collectifs visant à améliorer le suivi, la production de rapports et l'analyse des données portant sur l'inconduite. Dans sa note de breffage, il mettait l'accent sur la faiblesse des données :

« Les systèmes de plainte, de rapport et de suivi reliés à l'inconduite sont fragmentés et complexes. Ils sont mis en œuvre pour ou à travers de multiples organisations, et les enquêtes auxquels ils font référence sont consignées et suivies à même plusieurs systèmes disparates. Nombre d'entre eux n'ont pas été conçus pour l'analyse et le rapport; le manque d'interopérabilité rend donc l'analyse agrégée difficile. Ces systèmes font également face à des défis importants en raison de lacunes en matière de gouvernance des données, de normalisation des données, et d'autres enjeux liés à la qualité de celles-ci. En résultent donc des problèmes de redondance des systèmes et des données. Le CEMD par intérim et le SM ont déterminé le manque d'intégration et de centralisation des données dans les systèmes TI, ainsi que l'accessibilité et les capacités de rapports limités de ces données, comme étant des problèmes clés qui doivent être abordés »²¹⁸. [traduit par nos soins]

Système de suivi et d'analyse de l'opération HONOUR

Lorsque j'ai demandé de quelle manière les officiers hauts gradés des FAC s'assuraient que la politique et le processus stipulés dans la DOAD 9005-1 étaient mis en œuvre, les commandants qui m'ont répondu ont mentionné leur utilisation du SSAOPH²¹⁹.

Par exemple, le SSAOPH est utilisé non seulement pour « s’assurer du respect de toutes les exigences en matière de rapports, mais également pour garantir que [l’environnement] effectue le suivi de l’application des mesures administratives/disciplinaires entreprises »²²⁰. De plus, le SSAOPH est « le moyen principal utilisé par [l’environnement] pour surveiller la réponse à l’inconduite sexuelle et la mise en application de la DOAD 9005-1 »²²¹. Selon une présentation sur le SSAOPH, « aux fins de la déclaration, si les incidents ne sont pas dans le SSAOPH, ils n’existent pas »²²². [traduit par nos soins]

Avant le lancement de l’opération HONOUR en 2015, les FAC n’avaient pas de base de données centrale consacrée exclusivement à l’enregistrement de tous les cas d’inconduite sexuelle²²³. Toutefois, en date du 1^{er} avril 2016, la consigne a été donnée à tous les N1 de signaler les incidents d’inconduite sexuelle auprès de l’EISFAC-IS (renommée ensuite DCMP-OpH).

En janvier 2018, le SSAOPH est lancé afin de servir à la chaîne de commandement d’outil unique pour la consignation, le suivi et l’analyse des tendances des incidents d’inconduite sexuels²²⁴. Une fois qu’un incident est signalé à la chaîne de commandement, l’utilisateur du SSAOPH dispose de 48 heures pour l’enregistrer dans le SSAOPH²²⁵.

Bien que le SSAOPH fût mis en place en 2018, une directive du CEMD visant à institutionnaliser et améliorer le système a été émise en septembre 2019 parce que « tous les N1 ne [connaissaient] pas à fond leurs responsabilités, et toutes les unités des FAC [n’étaient] pas au courant de la nécessité d’enregistrer et de mettre à jour les dossiers d’inconduite sexuelle dans le SSAOPH »²²⁶.

Le 24 mars 2021, le CEMD par intérim a annoncé la fin de l’opération HONOUR. Cependant, les FAC continuent de consigner et de suivre les incidents d’inconduite sexuelle dans la base de données établie, maintenant appelée le SSIIS, et ces données continueront d’être publiées régulièrement²²⁷. On a également tenté d’étendre l’OPHTAS aux employés civils du MDN, bien que cela n’ait jamais été finalisé.²²⁸ C’était malheureux, car c’était une occasion ratée de suivre l’inconduite sexuelle dans l’ensemble de l’Équipe de la Défense.

Quatre rapports annuels de l’opération HONOUR ont été publiés afin d’offrir un résumé de ce que les FAC ont accompli jusqu’à maintenant, y compris les réussites et les aspects pour lesquels il reste du travail à faire. Ces rapports contiennent des informations telles que le nombre de signalements d’incident, les types d’inconduite sexuelle, le profil des personnes qui ont signalé un incident, le profil des lieux et circonstances, les mesures disciplinaires et les examens administratifs. Ces rapports annuels ont été publiés avant le lancement du SSAOPH.

Le premier rapport utilisant la base de données du SSAOPH, le *Rapport de suivi sur les cas d’inconduite sexuelle en 2019*, a été publié en août de cette année-là. Ce rapport mentionnait les tendances par date relatives aux incidents, les statistiques concernant les incidents

d'inconduite sexuelle, et les mesures prises pour répondre aux incidents signalés. Il déclarait également que « des travaux [étaient] en cours pour intégrer pleinement le SSAOPH et toutes les bases de données clés liées au personnel et aux incidents d'inconduite sexuelle », par exemple « certains renseignements sur les enquêtes de la Police militaire ». De plus, le rapport affirmait que « [l]e SSAOPH sera intégré également dans d'autres systèmes, tels que le [SAJGI], pour les résultats des dossiers afférents à la justice militaire, et le [SIESP], pour les résultats des affaires de harcèlement sexuel »²²⁹.

Dans un exposé technique de mars 2022 sur la modernisation du système de justice militaire, le Cabinet du juge-avocat général (CJAG) a indiqué qu'il « travaillait en partenariat avec le SMA(GI) pour moderniser la façon dont les cas relevant du système de justice militaire sont gérés, ainsi que la manière dont les informations connexes sont recueillies et conservées »²³⁰. Le Système de gestion de l'information et de l'administration de la justice (SGIAJ 2.0) est censé être déployé à l'hiver 2023. Bien qu'il soit déjà intégré au Guardian (le système des RH militaires), le SGIAJ 2.0 devrait également s'intégrer au Système de gestion des cas du DPM. Selon le CJAG, cet intégration vise à réduire le nombre de fois où une victime doit répéter son histoire.

Dans un rapport paru en janvier 2020, le CIIS soulignait que « l'information contenue dans le rapport [de suivi des incidents d'inconduite sexuelle de 2019] démontre son potentiel comme outil essentiel pour la prise de conscience organisationnelle, le développement de programmes et la production de rapports centralisé ». Cependant, le rapport notait également que son utilité « était limitée par un certain nombre de facteurs, y compris la conformité et l'uniformité des rapports »²³¹. [traduit par nos soins] Pour démontrer ce manque d'uniformité, nous avons révisé les 13 fiches de rendement que les responsables du SSAOPH ont remis aux N1 pour le deuxième trimestre de 2021. Ces fiches donnent un aperçu de la qualité et de l'exhaustivité des données contenues dans le SSAOPH. En moyenne, selon ces fiches de rendement, des informations essentielles manquaient à l'appel dans 40 % des cas, les données sur les mesures administratives et disciplinaires se révélant les plus lacunaires.

De plus, bien que le SSAOPH ait été conçu pour être une base de données centralisée recueillant tous les cas d'inconduite sexuelle et les renseignements complets spécifiques à chacun d'entre eux, il ne consigne en fait que les incidents signalés par la chaîne de commandement ou auprès de celle-ci²³². Par conséquent, « les incidents d'inconduite sexuelle ne s'y trouvent pas tous, notamment ceux signalés à la police ou [au] GICP, ou encore ceux révélés au [CIIS] ou [au Gp Svc S FC] »²³³. [traduit par nos soins]

Le Rapport de suivi sur les cas d'inconduite sexuelle en 2020 a été finalisé, mais n'a pas été diffusé publiquement. Normalement, le rapport aurait dû être prêt à publier en mars 2021, mais les conséquences de la COVID-19 et l'imminence d'une élection fédérale en ont retardé la rédaction.

Inquiétudes liées à la vie privée

J'ai pu télécharger des données provenant du système SSAOPH, mais des renseignements avaient été supprimés en raison de préoccupations concernant la divulgation de l'identité des personnes. La protection de la vie privée s'est avérée être une inquiétude fréquente tout au long de mon examen, ce qui m'amenait parfois dans une impasse. Si je comprends le besoin de protéger la vie privée, il reste néanmoins important d'atténuer les tensions entre l'utilisation des données à des fins d'analyse et de prise de décision d'une part, et les inquiétudes liées à la vie privée d'autre part.

Dans le même ordre d'idée, le SMA(DIA) a souligné que le SSAOPH « interdit clairement l'utilisation de ses informations "à toute fin autre que l'enregistrement, le suivi et la mise à jour des incidents d'inconduite sexuelle" »²³⁴. Une telle restriction d'utilisation est malheureuse puisque le fort volume d'informations recueillies par le système offre la possibilité d'analyser les tendances et d'appuyer la prise de décisions par des données probantes. Cela signifie « qu'il est possible pour le SSAOPH de tirer profit d'autres sources de données, mais qu'il n'est pas possible pour d'autres systèmes de faire de même avec les données du SSAOPH »²³⁵. Bien que le SSAOPH soit « bel et bien connecté au système d'administration du personnel militaire Guardian »²³⁶ afin d'insérer « automatiquement les numéros de service lorsque les cas sont créés [...], il n'a pas été possible pour le CIIS d'obtenir un accès direct aux données du SSAOPH pour des raisons légales, y compris la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, l'Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée effectuée pour le SSAOPH, et le besoin de connaître requis pour accéder au système »²³⁷. Le CIIS « a déposé à maintes occasions une requête formelle pour obtenir un accès direct au SSAOPH, mais en vain »²³⁸. Comme solution de rechange, « le CIIS travaille actuellement avec les FAC pour recevoir des rapports qui lui permettraient d'exercer autant que possible son mandat, et ce, tout en continuant d'œuvrer pour obtenir un accès direct »²³⁹. [traduit par nos soins]

Le SMA(DIA) a reconnu le besoin de trouver un équilibre convenable et a affirmé que « l'amélioration de la connaissance de la situation organisationnelle dans l'ensemble du spectre de la conduite demande des rôles et responsabilités clairement définis qui priorisent la nature délicate des renseignements, tout en permettant à ceux-ci d'être harmonisés efficacement afin d'appuyer des prises de décisions stratégiques à l'échelle de l'organisation ». J'encourage les FAC et le MDN à continuer d'explorer des façons « de rendre les données liées à la conduite professionnelle aussi libres et accessibles que possible, y compris au public canadien »²⁴⁰ et aux chercheurs. [traduit par nos soins]

Par ailleurs, nous avons été informés qu'au moins une base effectuait le suivi de ses propres cas d'inconduite sexuelle en plus d'entrer des données dans le SSAOPH, car elle croit que son système est plus efficace que ce dernier. On nous a également rapporté que beaucoup de temps était consacré à l'ajout d'informations dans le SSAOPH en raison de la création de nouveaux champs et/ou du besoin pour les utilisateurs de modifier les données déjà

enregistrées, afin de se conformer aux changements effectués dans le système. Cette situation a au moins deux conséquences : le problème pratique de la duplication dans la saisie des données et le manque de confiance envers le système. Elle nous pousse également à nous demander combien de bases de données secondaires sont maintenues à l'heure actuelle.

Il convient également de mentionner certaines autres lacunes dont on m'a fait part durant mon examen. Premièrement, mentionnons que le SSAOPH peut recueillir jusqu'à 250 éléments d'information par incident. Certaines de ces informations pourraient servir à l'analyse de données, mais aucun effort ne semble avoir été fait en ce sens. Par exemple, on a porté à mon attention que le champ permettant d'entrer la date de fin du service obligatoire du membre pourrait être utile à cette fin. En effet, la date pourrait servir à tester l'hypothèse que les membres sont plus portés à signaler un incident lorsque leur date de libération approche.

Deuxièmement, on nous a mentionné que certaines informations pourraient être omises de la base de données en raison de l'incertitude/la peur/la résistance ressentie par les membres lorsqu'on leur demande de fournir cette information.

Troisièmement, il existe un risque que les informations contenues dans la base de données ne soient pas fiables, car certains membres pourraient choisir de ne pas dévoiler toutes les informations pertinentes. Ils pourraient ainsi taire l'identité de certaines des personnes impliquées dans l'incident, par exemple.

Quatrièmement, il n'est pas possible d'inclure de l'information sur les civils, ce qui signifie que les victimes répétées ne peuvent pas être identifiées pour atténuer les risques. Et les délinquants qui quittent les FAC, mais qui entrent au service du MDN en tant qu'anciens combattants, ne peuvent pas faire l'objet d'un suivi s'ils récidivent. L'absence d'un système consolidé de suivi des incidents au sein de l'Équipe de la Défense est donc problématique. En résumé, le SSAOPH présente plusieurs lacunes qui doivent être comblées.

Globalement, le travail en cours pour recueillir des données liées à l'inconduite sexuelle est ambitieux, mais certainement pas impossible. Une grande quantité d'informations provenant de différentes organisations doit être rationalisée et intégrée. Ces efforts se verront ultimement récompenser par un système de collecte de données d'une valeur inestimable pour appuyer le savoir organisationnel et la prise de décisions. Un tel système révolutionnera la compréhension du problème de l'inconduite sexuelle au sein des FAC.

Je peux seulement répéter les recommandations faites par le passé, à savoir que la collecte de données devrait avoir pour objectif d'appuyer la prise de décisions basées sur des données probantes, et non seulement de comptabiliser des événements ou de démontrer une volonté d'agir.

Entente de règlement définitif – recours collectifs Heyder et Beattie

Les FAC et le MDN ont reconnu « les répercussions négatives qu’ont eues les inconduites sexuelles et la discrimination sur les membres de l’Équipe de la Défense »²⁴¹. En juillet 2019, les parties impliquées dans les recours collectifs Heyder et Beattie sont parvenues à un règlement définitif qui fut approuvé par la Cour fédérale le 25 novembre 2019. Dans le cadre de ce règlement, le MDN et les FAC vont « compenser les membres des Forces armées canadiennes qui ont été victimes d’une inconduite sexuelle ». En mars 2020, les membres du groupe ont commencé à soumettre leur demande de compensation financière²⁴².

À l’expiration de la date limite pour soumettre une réclamation, soit en novembre 2021, l’administrateur des recours collectifs avait reçu 19 516 réclamations pour inconduite sexuelle selon les données reçues du conseiller juridique du MDN/des FC. Les parties demanderesses ont signalé 4709 incidents d’inconduite sexuelle ayant eu lieu entre 2000 et 2010²⁴³. Selon les données du Service canadien des poursuites militaires, 106 cas d’inconduite sexuelle ont été portés en cour martiale au cours de cette période²⁴⁴. Entre 2010 et 2020, les parties demanderesses ont fait état de 7714 incidents d’inconduite sexuelle²⁴⁵, mais seulement 140 cas ont été portés en cour martiale²⁴⁶.

En ventilant le nombre total de réclamations par type, 14 123 réclamations ont été présentées par des membres des FAC. Même si les employés actuels ou anciens du MDN et le personnel des fonds non publics étaient également admissibles à présenter une réclamation et à recevoir

une indemnisation, seulement 847 demandes ont été présentées par des employés du MDN, et seulement 142 demandes ont été présentées par le personnel des fonds non publics.²⁴⁷

Bien que plusieurs facteurs puissent expliquer cette disparité, tels qu’une résolution à l’amiable ou un incident trop peu sévère pour mériter la cour martiale, il est clair que la structure des recours collectifs a permis aux victimes d’inconduite sexuelle d’obtenir une forme de réparation²⁴⁸.

Une variété de renseignements a été recueillie dans le cadre du recours collectif. Cependant, lors de l’élaboration de l’entente de règlement définitif, des inquiétudes sur le plan de la protection de la vie privée semblent avoir empêché tout effort pour s’assurer que les informations recueillies lors du processus de réclamation puissent être utilisées à des fins de recherche. On n’a pas voulu compromettre d’aucune façon les impératifs en matière de vie privée et de confidentialité. Voilà qui est extrêmement malheureux.

Cependant, lors de l’élaboration de l’entente de règlement définitif, des inquiétudes sur le plan de la protection de la vie privée semblent avoir empêché tout effort pour s’assurer que les informations recueillies lors du processus de réclamation puissent être utilisées à des fins de recherche. On n’a pas voulu compromettre d’aucune façon les impératifs en matière de vie privée et de confidentialité. Voilà qui est extrêmement malheureux.

Si nous avions pu jeter un œil sur cette information, nous aurions pu en tirer une vision plus complète de l'historique de l'inconduite sexuelle au sein des FAC jusqu'en 2019. Par exemple, j'ai demandé à obtenir des données telles que le grade des demanderesse, celui des auteurs présumés des actes et les types d'allégations. J'ai également cherché à savoir si les incidents avaient été signalés précédemment ou non. Bien qu'il soit possible de fournir des données agrégées sans compromettre l'identité des personnes concernées, je n'ai malheureusement pas réussi à obtenir autre chose que des statistiques d'ensemble sur les réclamations. On m'a d'ailleurs informée qu'il était impossible de retourner dans la base de données contenant les réclamations pour en extraire des renseignements additionnels.

Définitions de l'inconduite sexuelle et du harcèlement sexuel

Les membres des FAC sont soumis à plus de règles et d'interdictions concernant leur conduite sexuelle que la plupart des Canadiens. La conduite (et l'inconduite) sexuelle est actuellement réglementée par les FAC de plusieurs manières :

- En vertu de la *Loi sur la défense nationale (LDN)* : Toutes les infractions criminelles d'ordre sexuel prévues par le *Code criminel* sont adoptées par renvoi dans la LDN²⁴⁹.
- En vertu du *Code de discipline militaire* : Le *Code de discipline militaire* élargit la liste des activités interdites liées à la conduite sexuelle pour lesquelles les membres des FAC peuvent être sanctionnés.
- En vertu de la DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* : La DOAD 9005-1 définit et interdit l'« inconduite sexuelle » de manière large. La politique vise toute inconduite sexuelle, qu'il s'agisse d'infractions au sens du *Code criminel* ou de harcèlement sexuel, de la visualisation ou de l'affichage de matériel sexuellement explicite en milieu de travail, de blagues, de remarques, d'avances ou d'abus verbal à caractère sexuel²⁵⁰.
- En vertu de la DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement* : Le harcèlement sexuel est également interdit par la politique générale des FAC en matière de harcèlement²⁵¹.
- En vertu de la DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* : La fraternisation (c.-à-d. les relations avec une personne appartenant à une force ennemie, ou un civil dans certaines circonstances), de même que les relations personnelles entre deux membres des FAC sont également réglementées²⁵².

Certains de ces documents comportent des définitions, d'autres des interdictions. Certains comprennent les deux. Ils peuvent s'appliquer différemment selon l'environnement et les circonstances, mais il ne fait aucun doute qu'ils se recoupent largement.

Je pense qu'il est nécessaire de prendre des mesures correctives pour rendre le large éventail de comportements interdits dans les FAC qui relèvent actuellement de l'inconduite sexuelle cohérent, clair et accessible. Pour y parvenir, nous devons d'abord bien comprendre la manière dont la terminologie est actuellement interprétée au sein des FAC.

Infractions sexuelles prévues au *Code criminel* sous le régime de la LDN

Toutes les infractions prévues par le *Code criminel*, y compris les infractions sexuelles, sont incorporées dans le système de justice militaire par le biais de l'article 130 de la LDN, qui prévoit :

130 (1) Un acte ou une omission

(a) survenu au Canada et punissable sous le régime [...] du *Code criminel* ou de toute autre loi fédérale

(a) survenu à l'étranger mais qui serait punissable, au Canada, sous le régime [...] du *Code criminel* ou de toute autre loi fédérale,

constitue une infraction à la présente section et quiconque en est déclaré coupable encourt la peine prévue au paragraphe (2)²⁵³.

C'est grâce à cette disposition que les infractions au *Code criminel* commises par des membres des FAC peuvent faire l'objet de poursuites en vertu de la LDN. Les militaires peuvent, bien sûr, continuer à être accusés devant des tribunaux pénaux civils. En fait, un petit nombre d'infractions peuvent être sanctionnées uniquement par ces tribunaux parce qu'elles sont exclues du régime de la justice militaire si commises au Canada. Il s'agit notamment du meurtre, de l'homicide involontaire et de diverses infractions liées à l'enlèvement d'enfants²⁵⁴. Le juge en chef Brian Dickson a suggéré que cette exclusion s'expliquait « probablement parce que le Parlement a jugé qu'elles ont dans la société des répercussions qui transcendent l'intérêt des Forces canadiennes pour ce qui est du maintien de la discipline »²⁵⁵.

Historiquement, les agressions sexuelles étaient exclues de la compétence militaire si commises au Canada. Dans sa version initiale, la LDN prévoyait ce qui suit :

	<i>Limitations with respect to Certain Offences</i>	<i>Restrictions relatives à certaines infractions</i>	
Offences not triable by service tribunal	<p>70. A service tribunal shall not try any person charged with any of the following offences committed in Canada:</p> <p>(a) murder;</p> <p>(b) manslaughter;</p> <p>(c) sexual assault;</p> <p>(d) sexual assault committed with a weapon or with threats to a third party or causing bodily harm;</p> <p>(e) aggravated sexual assault; or</p> <p>(f) an offence under sections 280 to 283 of the <i>Criminal Code</i>. R.S., c. N-4, s. 60; 1980-81-82-83, c. 125, s. 32.</p>	<p>70. Les tribunaux militaires n'ont pas compétence pour juger l'une des infractions suivantes commises au Canada :</p> <p>a) meurtre;</p> <p>b) homicide involontaire coupable;</p> <p>c) agression sexuelle;</p> <p>d) agression sexuelle à main armée ou assortie de menaces à tiers ou avec infliction de lésions corporelles;</p> <p>e) agression sexuelle grave;</p> <p>f) infractions visées aux articles 280 à 283 du <i>Code criminel</i>. S.R., ch. N-4, art. 60; 1980-81-82-83, ch. 125, art. 32; 1984, ch. 40, art. 79.</p>	Limitation de la compétence des tribunaux militaires

La situation a changé en 1998, lorsque les FAC se sont vu accorder pour la première fois une compétence concurrente en matière d'infractions sexuelles. Dans le projet de loi C-25, *Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et d'autres lois en conséquence* (projet de loi C-25)²⁵⁶, la nouvelle compétence s'étendait à la fois aux enquêtes et aux poursuites. Auparavant, les

infractions sexuelles étaient soumises à la compétence exclusive des tribunaux pénaux civils lorsque l'infraction avait lieu au Canada²⁵⁷, c'était le cas pour les meurtres, les homicides involontaires et les diverses infractions d'enlèvement d'enfants²⁵⁸.

Ce changement a eu lieu dans le sillage de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie (Commission d'enquête sur la Somalie)²⁵⁹, du Rapport Dickson I²⁶⁰ et des reportages publiés à la même époque dans *Maclean's* sur les viols et les agressions sexuelles dans les FAC²⁶¹. Bien qu'aucun des rapports externes produits à ce moment-là ne recommandait expressément d'accorder aux FAC la compétence en matière d'infractions sexuelles, cette mesure a été jugée nécessaire par le gouvernement.

Selon l'ancien ministre, Art Eggleton, l'objectif des réformes était d'améliorer le moral, la cohésion de l'unité, ainsi que la rapidité comme la fermeté de la réponse aux agressions sexuelles, le tout au nom d'une meilleure efficacité militaire. Comme il l'a dit au Sénat lors de l'adoption du projet de loi :

Nous nous occupons déjà des affaires d'agressions sexuelles commises à l'extérieur du Canada, mais nous estimons que nous devrions en faire autant pour les cas qui ont lieu au Canada. Ce genre d'affaires est très mauvais pour le moral et la cohésion de nos unités militaires et peut menacer l'efficacité de nos opérations, ce qui pose énormément de risques. Nos soldats risquent leur vie et s'exposent au danger, bien souvent, dans de nombreux théâtres d'opérations. Il est très important que le moral et la cohésion soient au plus haut. Il nous faut un système de justice militaire équitable, mais rapide.

Quand des hommes et des femmes travaillent ensemble, ils doivent se faire confiance. C'est essentiel parce que, quand leur vie est en jeu, chacun pourrait sauver la vie de l'autre. Nous ne pouvons pas tolérer que des infractions sexuelles aient lieu. À bien des égards, il se pourrait bien que les sanctions soient plus sévères quand nous en serons responsables. Il faut qu'elles soient plus sévères pour assurer la cohésion de l'unité²⁶².

Le CJAG m'a aussi fourni divers documents de travail issus de cette période.²⁶³ Ceux-ci réitéraient les préoccupations suivantes, bien qu'aucune base factuelle n'ait été présentée pour ces conclusions :

L'impossibilité de juger les agressions sexuelles représente un handicap sérieux à la capacité des FC de rendre rapidement justice et de maintenir la discipline... Cette incapacité mine la possibilité pour le système de s'assurer que les hommes et les femmes soient traités de façon égale. De plus, les cas d'agression sexuelle que les FC considèrent importants ne reçoivent pas toujours la même priorité dans les tribunaux civils.²⁶⁴ [traduit par nos soins]

Il a également été suggéré que, puisque les FAC engageaient des poursuites pour des agressions sexuelles à l'extérieur du Canada, « la symétrie juridictionnelle exige une compétence équivalente à l'extérieur et à l'intérieur du Canada, sans interdiction inflexible de la compétence sur les infractions au Code criminel »²⁶⁵. [traduit par nos soins]

Voilà qui semble être l'entièreté des motifs expliquant pourquoi on accorde au système de justice militaire une compétence concurrente en matière d'infractions sexuelles en vertu du *Code criminel*. Comme discuté plus loin dans la section consacrée à la justice militaire, je suis d'avis que la compétence concurrente n'a pas permis d'atteindre les objectifs souhaités.

Infractions d'ordre militaire en vertu du *Code de discipline militaire*

Comme il a été mentionné plus haut, les infractions sexuelles prévues par le *Code criminel* constituent à la fois un crime en droit canadien et une infraction au *Code de discipline militaire*. Lorsqu'elle est instruite par la justice militaire, une telle conduite peut faire l'objet d'accusations à la fois en vertu de l'article 130 de la LDN, et comme indiqué ci-dessous.

Les formes d'inconduite sexuelle décrites dans la DOAD 9005-1 qui ne constituent pas une infraction en vertu du *Code criminel*, comme le visionnement de matériel sexuellement explicite en milieu de travail, peuvent faire l'objet d'une poursuite pour une infraction d'ordre militaire, en vertu du *Code de discipline militaire*. Toutefois, la conduite fautive doit être caractérisée comme une violation de l'une des nombreuses infractions potentielles d'ordre militaire contenues dans la LDN. Selon le CJAG, en fonction de la nature spécifique de l'inconduite sexuelle présumée, il existe cinq principales infractions d'ordre militaire en vertu de la LDN qui peuvent s'appliquer, et qui sont généralement utilisées pour fonder une accusation. Ce sont :

1. l'article 92 : Conduite scandaleuse de la part d'officiers;
2. l'article 93 : Cruauté ou conduite déshonorante;
3. l'article 95 : Mauvais traitements à subalternes;
4. l'article 97 : Ivresse; et
5. l'article 129 : Conduite préjudiciable au bon ordre et à la discipline²⁶⁶.

Pour qu'une accusation puisse être déposée en vertu de l'article 129, le comportement sous-jacent doit être interdit, par exemple par un règlement, une directive ou une ordonnance. C'est à ce moment que les définitions internes des FAC concernant la conduite sexuelle informent le dépôt d'accusations en vertu des dispositions susmentionnées. Un militaire qui commet une infraction au *Code criminel* peut également faire l'objet d'une poursuite en vertu de l'un des articles précités. En effet, il n'est pas rare de déposer des accusations à la fois en vertu de l'un des articles énumérés ci-dessus, et de l'article 130 de la LDN.

Le système de justice militaire est actuellement en mutation en attendant la mise en œuvre complète du projet de loi C-77. Je reviendrai sur ce point dans la section traitant du système de justice militaire.

Inconduite sexuelle

La définition de l'inconduite sexuelle employée par les FAC a évolué au fil du temps, notamment à la suite du rapport Deschamps. Auparavant, l'inconduite sexuelle était définie en vertu de la DOAD 5019-5, *Inconduite sexuelle et troubles sexuels*. La version de 2008 de cette politique comprenait les définitions suivantes :

inconduite sexuelle (*sexual misconduct*)

Inconduite à caractère sexuel consiste en un ou plusieurs actes: qui sont soit de nature sexuelle, soit posés dans l'intention de commettre un ou plusieurs gestes de nature sexuelle; qui constituent une infraction en vertu du *Code criminel* ou du Code de discipline militaire (CDM).

Nota – Sont assimilés à l'inconduite sexuelle l'agression sexuelle, l'exhibitionnisme, le voyeurisme et les actes reliés à la pornographie juvénile.

trouble sexuel (*sexual disorder*)

Trouble sexuel désigne tout trouble mental à caractère sexuel décrit dans le *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* de l'American Psychiatric Association.

Cette définition a ensuite été reprise par renvoi dans d'autres Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD) et politiques des FAC, comme la DOAD 5019-2, *Examen administratif*²⁶⁷.

Le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, était défini à l'époque dans une politique distincte, la DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement*, comme suit :

[T]out comportement inopportun et injurieux, d'une personne envers une ou d'autres personnes en milieu de travail, et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer préjudice²⁶⁸.

Le milieu de travail était défini à l'époque dans la DOAD 5012-0, comme suit :

Milieu de travail désigne l'aire de travail et l'environnement de travail dans son ensemble où s'exercent des fonctions et d'autres activités associées au travail dans le cadre duquel des relations de travail sont en jeu²⁶⁹.

Recommandations de la juge Deschamps concernant les définitions

La juge Deschamps s'est montrée très critique à l'égard de ces définitions de l'inconduite et du harcèlement sexuels :

[l]es définitions de *harcèlement sexuel* et d'*inconduite sexuelle* figurant dans les DOAD ne formulent pas clairement la norme de comportement qui protège le mieux la dignité et la sécurité des militaires. Par exemple, des participants ont mentionné que les cas extrêmes de harcèlement sexuel ou d'inconduite sexuelle étaient faciles à reconnaître, mais que, dans des cas de comportements moins manifestes ou moins graves, mais tout de même offensants, il était difficile de déterminer si les définitions pertinentes s'appliquaient. Les personnes interviewées ont également indiqué qu'il

était parfois difficile de faire la différence entre harcèlement sexuel et inconduite sexuelle. [...] Les militaires ont également indiqué qu'ils trouvaient que les politiques étaient compliquées et qu'elles étaient inefficaces au vu de la nature systémique du harcèlement sexuel²⁷⁰.

En conséquence, la juge Deschamps a émis les recommandations suivantes aux FAC :

- Élaborer une définition simple et large du harcèlement sexuel qui englobe toutes les dimensions des relations entre les militaires au sein des FAC.
- Élaborer une définition du terme relation personnelle préjudiciable qui traite précisément des relations entre personnes de différents grades et qui comporte une présomption de relation personnelle préjudiciable applicable lorsque les personnes en cause détiennent des grades différents, à moins qu'elles aient divulgué la relation de manière adéquate.
- Définir l'agression sexuelle dans la politique comme 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 commandement²⁷¹.

Il s'agissait là d'une recommandation relativement simple. Pourtant, malgré un délai de plus de cinq ans qui s'est écoulé entre la publication du rapport Deschamps et de la DOAD 9005-1, des éléments clés de cette recommandation n'ont pas été suffisamment adressés, et certains ne l'ont pas été du tout.

Du rapport Deschamps à la DOAD 9005-1

Le 30 avril 2015, peu après la publication du rapport Deschamps, l'EISF-IS a publié un plan d'action pour lutter contre les comportements sexuels inappropriés²⁷². Dans ce plan, l'EISF-IS a accepté en principe la recommandation de la juge Deschamps et a déclaré qu'elle « coordonnera[it] une révision approfondie des définitions destinée à simplifier la terminologie connexe, quand cela [serait] possible, et cherchera[it] à clarifier la question complexe du consentement ».

Le 14 août 2015, le CEMD de l'époque, le général Vance, a fourni une définition d'un CSDI dans l'ordre d'opération déclenchant l'opération HONOUR :

[...] les actions perpétuant les stéréotypes et les préjugés qui déprécient les militaires en raison de leur sexe, de leur sexualité ou de leur orientation sexuelle; le langage ou les blagues inacceptables; l'accès à du matériel de nature sexuelle ainsi que la distribution ou la publication de tel matériel en milieu de travail; les remarques offensantes à caractère sexuel; l'exploitation des relations de pouvoir aux fins d'activité sexuelle; les demandes de nature sexuelle inopportunes ou la violence verbale de nature sexuelle; la publication d'images intimes d'une personne sans son consentement, le voyeurisme, les actions indécentes, les contacts sexuels, l'exploitation sexuelle et les agressions sexuelles²⁷³.

Après le lancement de cet ordre, les FAC ont publié trois rapports d'étape successifs sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés, chacun abordant la question des définitions :

- Le 1^{er} février 2016, dans le *Premier rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* : Ce rapport soulignait que l'absence de progrès relatif à l'élaboration d'une définition de l'inconduite sexuelle était très préoccupante, étant donné sa nature fondamentale. En conséquence, les FAC se sont engagées à « effectu[er] un examen plus complet des définitions et des terminologies associées aux comportements sexuels dommageables et inappropriés » au cours du trimestre suivant²⁷⁴.
- Le 30 août 2016, dans le *Second rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* : Ce rapport indiquait que les FAC avaient complété l'élaboration d'une terminologie commune relative aux CSDI, et qu'une directive du CEMD contenant une terminologie, des définitions et un lexique communs relatifs aux CSDI serait diffusée dans les semaines suivantes²⁷⁵.
- Le 28 avril 2017, dans le *Troisième rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* : Ce rapport indiquait que la recommandation de la juge Deschamps concernant les définitions était « en cours de mise en œuvre »²⁷⁶.

Le 27 juillet 2018, la DOAD 5019-5, *Inconduite sexuelle et troubles sexuels*, a été modifiée²⁷⁷. Toutefois, les définitions des troubles sexuels et de l'inconduite sexuelle sont demeurées les mêmes que dans les versions précédentes.

Dans le rapport de 2018 du BVG, on constate que peu de progrès ont été réalisés pour répondre aux préoccupations soulevées par la juge Deschamps :

La définition de « comportement sexuel inapproprié » donnée par l'Opération HONOUR était très large : elle englobait à peu près tout, de la blague à l'agression sexuelle. C'est donc dire que les militaires sentaient qu'il était de leur devoir de signaler tous les types d'incidents. Cela a alourdi le fardeau administratif de la chaîne de commandement qui devait gérer les plaintes.

[...]

Les Forces n'ont pas non plus défini une politique unique pour communiquer clairement aux membres les définitions et les règles relatives aux comportements sexuels inappropriés, et pour leur indiquer le comportement que les Forces attendaient d'eux²⁷⁸.

En mars 2019, les FAC ont présenté au CCE du CIIS un projet de message général des Forces canadiennes (CANFORGEN) contenant une définition de l'inconduite sexuelle. Toutefois, comme le BVG, le CCE avait des réserves sur la clarté et la cohérence de la définition proposée, faisant ainsi écho aux problèmes initiaux cernés dans le rapport Deschamps, et a donc émis ses réserves en détail²⁷⁹.

En avril 2019, les FAC ont publié un CANFORGEN mettant à jour la définition de l'inconduite sexuelle²⁸⁰. Le tout a également été codifié dans une mise à jour de la DOAD 5019-5 publiée un jour plus tôt²⁸¹. Cette définition était essentiellement la même que celle finalement adoptée dans la DOAD 9005-1, comme indiqué ci-dessous.

En mai 2019, le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense a fait une recommandation en vue de réviser et de modifier les DOAD applicables : « Elles devraient être modifiées pour que certaines définitions, comme celle du harcèlement, de l'inconduite sexuelle et des relations personnelles préjudiciables, soient revues, et pour que les notions de consentement, d'environnement de travail hostile, de traumatismes sexuels militaires et d'obligation de signaler soient abordées »²⁸².

Un peu plus tard, en juillet 2019, le CEMD a publié une édition provisoire du *Manuel de l'opération HONOUR*. Le manuel était un document d'orientation, qui n'a pas la même force qu'une DOAD, un CANFORGEN ou une autre ordonnance ou un règlement. Il reprenait la définition de l'inconduite sexuelle de la DOAD 5019-5 mise à jour, mais en y ajoutant également des définitions du harcèlement sexuel et de l'agression sexuelle²⁸³. En général, il est contre-productif de diffuser des documents secondaires non contraignants qui introduisent des éléments nouveaux ou différents dans la définition. Ceci ne fait qu'accroître la confusion autour de l'inconduite sexuelle, sans certitude quant au document qui contient la définition contraignante ou faisant autorité.

En général, il est contre-productif de diffuser des documents secondaires non contraignants qui introduisent des éléments nouveaux ou différents dans la définition.

En octobre 2020, les FAC publiaient *La voie vers la dignité*²⁸⁴. Sans fournir de définition précise, ce document soulignait l'approche de tolérance zéro des FAC en matière d'inconduite sexuelle, et répétait la nécessité de définitions claires et d'une approche unifiée, comme indiqué dans le rapport Deschamps.

Le 18 novembre 2020, à la suite de consultations menées tout au long des années 2019 et 2020, les FAC ont remplacé la DOAD 5019-5 par ce qui est la politique actuelle, la DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle*, sans toutefois abroger le *Manuel de l'opération HONOUR* ni la répétition qu'il fait des définitions antérieures.

DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle*

Publiée le 18 novembre 2020, la DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle*, constitue la réponse des FAC à la recommandation de la juge Deschamps concernant les définitions, que j'aborde ci-dessous. Cette recommandation définit l'inconduite sexuelle de manière large, comme suit :

Inconduite sexuelle (*Sexual Misconduct*)

Comportement à caractère sexuel qui cause ou pourrait causer des préjudices à d'autres personnes, et dont la personne savait ou aurait dû raisonnablement savoir qu'un tel comportement pourrait être préjudiciable, y compris :

- des actes ou des mots qui dévalorisent les autres en fonction de leur sexe, de leur sexualité, de leur orientation sexuelle, ou de leur identité ou expression de genre;
- des blagues à caractère sexuel, des commentaires sexuels, des avances à caractère sexuel ou de l'abus verbal à caractère sexuel en milieu de travail;

- du harcèlement à caractère sexuel, incluant des rites d'initiation à caractère sexuel;
- visualiser, accéder, distribuer ou afficher du matériel sexuellement explicite en milieu de travail; et
- toute infraction au Code criminel à caractère sexuel, y compris :
 - article 162 (voyeurisme, c.-à-d. subrepticement observer ou enregistrer une personne dans un lieu où la personne expose ou pourrait exposer, ses organes génitaux ou sa région anale ou ses seins, ou se livrer à une activité sexuelle explicite, ou la distribution d'un tel enregistrement);
 - article 162.1 (publication, etc. non consensuelle d'une image intime, c.-à-d. publier, distribuer, transmettre, vendre ou rendre accessible une image intime d'une autre personne sans son consentement, tel qu'un enregistrement visuel d'une personne où celle-ci figure nue, exposant ses organes génitaux, sa région anale ou ses seins, ou se livrant à une activité sexuelle explicite); et
 - article 271 (agression sexuelle, c.-à-d. s'engager dans tout genre d'activité sexuelle avec une autre personne sans son consentement) [...].

Nota – Les brefs résumés des articles 162, 162.1 et 271 du Code criminel sont fournis ci-dessus uniquement pour faciliter la compréhension des lecteurs. Les articles originaux du Code criminel devraient être consultés pour connaître les éléments et les autres dispositions relatives à ces infractions²⁸⁵.

La DOAD 9005-1 fournit également la définition suivante de « milieu de travail » :

milieu de travail (*Workplace*)

Tout lieu ou environnement de travail où s'exercent des fonctions et autres activités professionnelles et où des relations de travail entrent en jeu, notamment :

- pendant un déplacement;
- dans le cadre d'une conférence où la présence est sanctionnée par le MDN ou les FAC;
- dans le cadre d'activités d'instruction ou de formation sanctionnées par le MDN ou les FAC, dans le cadre de séances d'information; ou
- dans le cadre d'activités sanctionnées par le MDN ou les FAC, y compris des activités sociales. (Banque de terminologie de la défense, fiche numéro 43176)

Nota – Le milieu de travail pour les militaires peut comprendre les navires, les aéronefs, les véhicules, les bureaux, les salles de classe, les garnisons, les hangars, les mess, les salles à manger, les quartiers d'habitation, les gymnases, les clubs situés sur la base, les forums en ligne et les activités sanctionnées comme les rassemblements des fêtes et les fêtes de cours. Les militaires ne se contentent pas de servir dans les FAC, mais travaillent, socialisent et vivent souvent au sein des structures institutionnelles et sociales établies par les FAC²⁸⁶.

Ces définitions générales englobent ce que les FAC appellent « le spectre de l'inconduite sexuelle » sans faire de distinction entre ce qui constitue un crime, une forme de harcèlement et d'autres activités interdites.

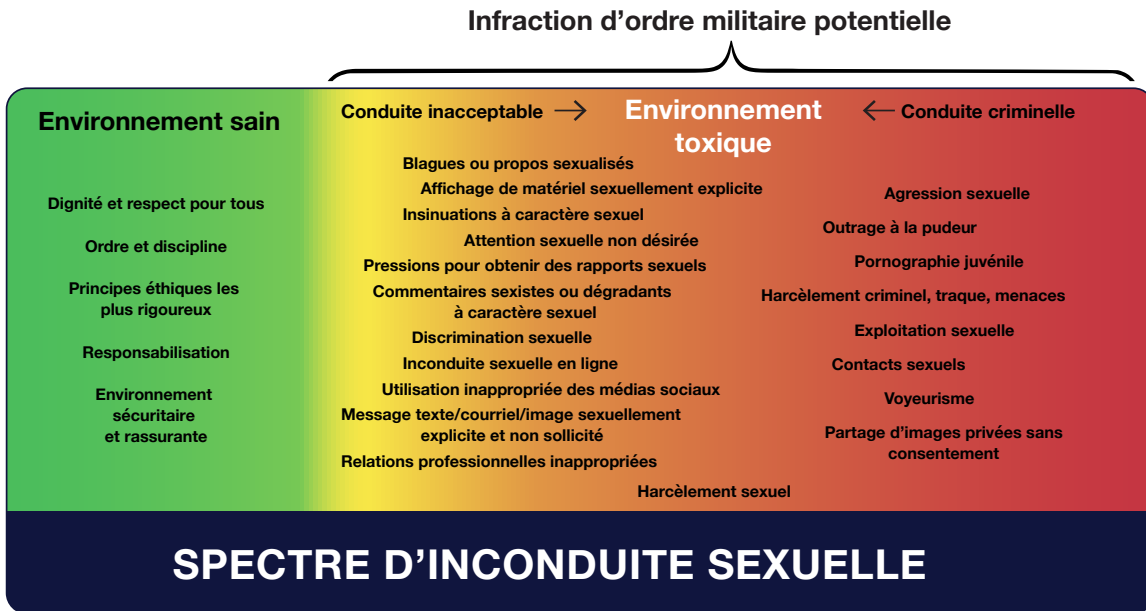


Figure 2. Spectre d'inconduite sexuelle.

Source : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite.html>

Enfin, la DOAD 9005-1 traite en partie des « relations personnelles préjudiciables », une question connexe qui relève davantage de la DOAD 5019-1, et qui est abordée plus en détail ci-dessous.

Ce bref historique de la DOAD 9005-1 actuelle révèle une combinaison de longues périodes d'inertie suivies d'initiatives qui ont largement négligé les conseils externes pourtant quasi unanimes fournis aux FAC à l'appui de la recommandation de la juge Deschamps. Une partie de ces conseils prônait des définitions et des processus appropriés et distincts pour adresser le harcèlement sexuel, ainsi que la fraternisation et les relations personnelles préjudiciables.

Je suis d'accord avec l'approche de la juge Deschamps, ainsi qu'avec les critiques plus récentes de la définition de « l'inconduite sexuelle » employée comme expression générale²⁸⁷. La définition large qu'en donne la DOAD 9005-1 n'est pas utile. S'il n'y a rien de mal en soi à employer « inconduite sexuelle » dans une conversation, en tant que terme définissant une infraction disciplinaire et servant de base à une politique, il manque de cohérence et de clarté. Je propose donc que les FAC abolissent la définition de « l'inconduite sexuelle » et se concentrent plutôt sur l'agression sexuelle, le harcèlement sexuel, les relations personnelles et la fraternisation. C'était la recommandation de la juge Deschamps, et pour toutes les raisons exposées ci-dessus et ci-dessous, il n'y a aucune raison de s'en écarter.

Ce bref historique de la DOAD 9005-1 actuelle révèle une combinaison de longues périodes d'inertie suivies d'initiatives qui ont largement négligé les conseils externes pourtant quasi unanimes fournis aux FAC à l'appui de la recommandation de la juge Deschamps.

RECOMMANDATION N° 1

La définition officielle de « l'inconduite sexuelle » contenue dans la DOAD 9005-1 et d'autres politiques devrait être abolie.

Agression sexuelle

En ce qui concerne les infractions sexuelles, les FAC devraient d'abord aligner leurs définitions sur le libellé du *Code criminel*, tel qu'interprété par la Cour suprême du Canada²⁸⁸. Il n'y a aucun intérêt à inclure l'agression sexuelle comme faisant partie de « l'inconduite sexuelle », une expression générale qui ne fait que semer la confusion.

RECOMMANDATION N° 2

L'agression sexuelle devrait faire l'objet d'une définition autonome dans la section des définitions des politiques des FAC concernées, avec le libellé suivant :

agression sexuelle (Sexual Assault) : Attouchement de nature sexuelle intentionnel non consensuel.

Les politiques devraient enfin faire référence au *Code criminel* comme étant la loi applicable en matière d'agressions sexuelles.

Harcèlement sexuel

L'état actuel de la loi concernant le harcèlement sexuel dans les FAC a une histoire semblable à celle de l'inconduite sexuelle, et souffre de lacunes similaires. Elle ne reflète pas adéquatement les recommandations externes répétées au fil des ans et devrait être harmonisée avec le droit fédéral actuel.

En plus d'être mentionné dans la DOAD 9005-1, le harcèlement sexuel est également couvert par la politique des FAC sur le harcèlement. La procédure à suivre pour les plaintes de harcèlement est indiquée dans la DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement* et dans les *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement*. La DOAD 5012-0 définit le harcèlement comme suit :

Comportement inopportun qui offense une autre personne en milieu de travail, y compris pendant un événement ou dans tout autre endroit associé au travail, et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer préjudice. Il comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne, ou tout acte d'intimidation ou de menace. Il comprend également le harcèlement au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (c.-à-d. en raison de la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression sexuelle, l'état civil, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, la déficience ou l'état de personne gracée). Le harcèlement désigne normalement une série d'incidents, même s'il peut

s'agir d'un seul incident grave qui a un impact durable sur la personne. Le harcèlement qui est sans rapport avec des motifs énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* doit viser une personne ou un groupe dont l'auteur du harcèlement sait que la personne harcelée fait partie²⁸⁹.

La juge Deschamps a traité en profondeur de la question du harcèlement sexuel et a donné des directives claires quant à la voie à suivre. Elle a souligné que les six critères nécessaires pour conclure au harcèlement « réduisent considérablement la portée des comportements interdits, faisant ainsi en sorte que la définition couvre beaucoup moins de cas que bon nombre de lois provinciales sur les droits de la personne et que le droit du travail »²⁹⁰. Des parties prenantes m'ont fait part de plaintes similaires.

Elle ajoute que « la définition du harcèlement sexuel que présentent les FAC est plus restreinte et plus complexe que celle de la Cour suprême du Canada »²⁹¹.

Selon la juge :

[La définition] ne permet pas de sanctionner une variété de comportements importuns et ne permet pas d'effectuer la réforme organisationnelle qui s'impose... De même, l'exigence voulant que le comportement ait lieu dans un milieu de travail est trop restrictive. [...] La restriction du harcèlement sexuel aux incidents qui surviennent en milieu de travail est artificielle compte tenu de la nature particulière des FAC en tant qu'« institution totalitaire ». Contrairement à ce qui se passe dans le cadre d'un emploi civil, les militaires ne font pas que travailler pour les FAC; ils travaillent, socialisent et souvent vivent au sein des structures institutionnelles et sociales établies par les forces armées²⁹².

Elle a donc fait la recommandation suivante :

[...] la REE [responsable de l'examen externe] est d'avis que l'expression *harcèlement sexuel* doit être définie clairement dans la politique pertinente de manière à préciser qu'il s'agit d'un comportement différent et distinct des autres types de harcèlement liés au milieu de travail. [...] Les FAC doivent supprimer de la définition les expressions *envers une personne* et *en milieu de travail*. La politique doit définir comme harcèlement tout comportement sexuel « importun », plutôt que toute conduite inopportune ou offensante. La définition doit protéger les individus contre les conséquences négatives sur le milieu de travail et contre un environnement hostile. La politique doit également préciser qu'elle s'applique à tous les moyens de communication, y compris les outils en ligne et les médias sociaux²⁹³.

Parallèlement, dans son rapport de mai 2019, le Comité permanent du Sénat sur la sécurité nationale et la défense a déclaré ce qui suit :

En outre, toute la série des DOAD pertinentes (5012-0, 5019-1, 5019-5 et 9005-1) devrait être révisée en fonction des plus récentes dispositions législatives fédérales sur le harcèlement et la violence qui se produisent dans le cadre de l'emploi [...] De plus, les politiques et les directives devraient clairement indiquer que les plaignants ont la possibilité de saisir la justice à l'extérieur du système militaire, s'ils le souhaitent.

Plus précisément, la DOAD 5012-0 devrait être redéfinie pour couvrir le harcèlement pouvant se produire à l'extérieur du milieu de travail pour les membres des FAC, compte tenu de la nature des organisations militaires, qui sont des « institutions totalitaires » où les militaires vivent, travaillent, s'entraînent et socialisent les uns avec les autres. La DOAD 5012-0 devrait également englober :

- le harcèlement sexuel au moyen de divers types de médias sociaux; et

- des exemples de comportement qui, sans être exhaustifs, aideront à comprendre ce qui constitue un harcèlement sexuel interdit, notamment :
 - la tenue de propos dénigrants faisant référence à des parties du corps;
 - les invitations ou demandes importunes de nature sexuelle;
 - les attouchements ou tapotements non nécessaires;
 - les regards lubriques jetés sur le corps d'une personne;
 - les insinuations ou railleries importunes et réitérées au sujet du corps, de l'apparence ou de l'orientation sexuelle d'une personne;
 - les propos suggestifs ou d'autres formes d'agression verbale de nature sexuelle; ou
 - l'affichage de propos ou d'images dégradants ou offensants de nature sexuelle²⁹⁴.

Depuis le rapport Deschamps, la DOAD 5012-0 a été modifiée à deux reprises, d'abord en 2017, puis en 2020. Il est important de noter qu'avant le 1^{er} janvier 2021, la DOAD 5012-0 s'appliquait à la fois aux militaires des FAC et aux employés du MDN. En conséquence, la définition du harcèlement devait respecter la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail* du Secrétariat du Conseil du Trésor. Toutefois, depuis le 1^{er} janvier 2021, le MDN est assujéti au *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*²⁹⁵ en vertu de la partie II du *Code canadien du travail*²⁹⁶ et a donc adopté la définition du harcèlement et de la violence précisée dans le *Code* :

Tout acte, comportement ou propos, notamment de nature sexuelle, qui pourrait vraisemblablement offenser ou humilier un employé ou lui causer toute autre blessure ou maladie, physique ou psychologique, y compris tout acte, comportement ou propos réglementaire²⁹⁷.

Le harcèlement peut également faire l'objet d'une plainte pour atteinte aux droits de la personne auprès du TCDD, auquel cas un test objectif en trois parties est appliqué pour déterminer si la conduite faisant l'objet de la plainte constitue du harcèlement :

[...] pour qu'une allégation de harcèlement sexuel soit fondée, les éléments suivants doivent être établis :

- (1) Les actes qui constituent le fondement de la plainte doivent être importuns, ou devraient être jugés importuns par une personne raisonnable;
- (2) La conduite doit être de nature sexuelle;
- (3) Normalement, le harcèlement sexuel exige un degré de persistance ou de répétition, mais, dans certaines circonstances, un seul incident peut être suffisamment grave pour créer un milieu de travail hostile²⁹⁸ [...].

À ce jour, les membres des FAC demeurent assujéti à la définition du harcèlement sexuel en vertu de la DOAD 5012-0 et de la DOAD 9005-1. Prises dans leur totalité, les deux définitions énoncées dans ces politiques sont en deçà de la recommandation de la juge Deschamps, un constat soulevé par le Comité permanent du Sénat dans son rapport de 2019. De plus, ni l'une ni l'autre ne sont conformes aux définitions du *Code canadien du travail* ni à la jurisprudence du TCDD.

Plutôt que de répéter en détail les appels que d'autres ont lancés, je recommande que les FAC adoptent simplement la définition du harcèlement du *Code canadien du travail*, qui inclut le harcèlement sexuel, conformément à ce que font le MDN et le reste de la fonction publique fédérale.

Je couvrirai plus en détail l'interprétation de cette définition dans la section portant sur les plaintes.

RECOMMANDATION N° 3

Les politiques pertinentes des FAC devraient adopter la définition du harcèlement du *Code canadien du travail*.

Relations personnelles et fraternisation

Il s'agit du dernier domaine dans lequel les FAC réglementent la conduite sexuelle. C'est là que l'on s'écarte de ce à quoi la plupart des Canadiens non militaires sont soumis, même au travail. En outre, il existe une confusion considérable tant dans la nature exacte des interdictions que dans l'application de ce que de nombreux militaires appellent simplement « frat » (en anglais).

La DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation*, publiée initialement en décembre 2004 et modifiée en dernier lieu en juillet 2014, fournit les définitions suivantes :

Fraternisation : Toute relation entre un militaire et une personne appartenant à une force ennemie ou belligérante ou entre un militaire et une personne habitant dans la région d'un théâtre d'opérations où sont déployés des militaires.

Relation personnelle : Une relation affective, romantique, sexuelle ou familiale, y compris le mariage, l'union de fait et l'union civile, entre deux militaires ou un militaire et un employé ou un entrepreneur du MDN ou un militaire d'une force alliée.

Relations personnelles préjudiciables : Quand une relation personnelle nuit à la sécurité, à la cohésion, à la discipline ou au moral d'une unité, elle est considérée comme préjudiciable²⁹⁹.

La notion de relations personnelles préjudiciables est également résumée dans la DOAD 9005-1 :

Une « relation personnelle préjudiciable » s'entend d'une relation personnelle qui nuit à la sécurité, à la cohésion, à la discipline ou au moral d'une unité. Conformément à la DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation*, des mesures administratives doivent être prises pour séparer les militaires qui sont dans une relation personnelle préjudiciable. Des restrictions peuvent également être imposées en ce qui concerne les fonctions ou les affectations des militaires engagés dans une relation personnelle, si les circonstances peuvent entraîner une relation entre un instructeur et un stagiaire qui pourrait affecter la sécurité, le moral, la cohésion et la discipline d'une unité, ou une relation personnelle entre un supérieur et un subordonné ou entre gradés dans la même chaîne de commandement direct, quand les grades ou pouvoirs sont différents³⁰⁰.

Les commandants d'unité ou d'opération disposent d'un pouvoir discrétionnaire considérable dans l'application de ces dispositions.

Dans le cas de la fraternisation (relations avec un non-allié), celle-ci n'est pas interdite en tant que telle, mais peut être restreinte ou interdite par des dispositions sur le théâtre d'opérations. La DOAD 5019-1 prévoit :

La fraternisation peut nuire à l'efficacité opérationnelle d'une unité, en raison des risques qu'elle peut parfois poser à la sécurité, au moral, à la cohésion et à la discipline. Les commandants de force opérationnelle doivent diffuser des ordres et des directives sur la fraternisation qui conviennent à la situation dans leur zone d'opérations³⁰¹.

Aucune directive n'est toutefois fournie pour les situations où le commandant de la force opérationnelle est la personne impliquée dans la fraternisation.

De même, les relations personnelles ne sont pas interdites en tant que telles. En fait, au fil des ans, de nombreux militaires se sont mariés ou ont tissé des relations à long terme. Plusieurs ont des enfants ou des frères et sœurs qui sont aussi membres des FAC. Les militaires qui entretiennent une relation personnelle doivent cependant éviter toute conduite qui pourrait être jugée non professionnelle dans un contexte militaire. Ainsi, un militaire en uniforme qui se trouve avec une autre personne en public ne doit pas :

- a. lui tenir la main;
- b. l'embrasser, sauf pour la saluer et lui dire au revoir; ou
- c. la caresser ou la tenir tendrement dans ses bras³⁰².

Malheureusement, les orientations sur ce qui constitue une relation personnelle « préjudiciable » sont moins claires. En ce qui concerne les déséquilibres de pouvoir, la DOAD 5019-1 stipule que dans le but de protéger les militaires qui sont dans une situation de vulnérabilité et pour assurer un traitement équitable, on peut imposer certaines restrictions en ce qui concerne les fonctions ou les affectations des militaires engagés dans une relation personnelle, lorsque les circonstances pourraient donner lieu à une relation instructeur et stagiaire ou à une relation personnelle dans la même chaîne de commandement directe, quand les grades ou pouvoirs sont différents³⁰³. Mais, encore une fois, on n'interdit pas ces types de relations en tant que telles.

La DOAD 5019-1 ne fournit pas non plus une liste exhaustive des types de restrictions qui peuvent être imposées. Cependant, elle prévoit qu'un militaire dans une relation personnelle ne doit pas, quel que soit son grade ou ses fonctions, intervenir dans la vie professionnelle de l'autre personne notamment dans :

- a. les évaluations du rendement et les rapports avec l'autorité, y compris les vérifications et les évaluations de l'instruction;
- b. les affectations, mutations et affectations temporaires;

- c. l'instruction individuelle et l'éducation;
- d. les fonctions et horaires de travail;
- e. les documents et dossiers;
- f. les procédures de grief;
- g. les procédures de libération³⁰⁴.

Les militaires doivent aviser leur chaîne de commandement de toute relation personnelle qui pourrait « nuire aux objectifs » de la DOAD 5019-1, lesquels sont :

- a. la prévention de l'érosion de l'autorité légitime;
- b. le maintien de l'efficacité opérationnelle;
- c. la protection des militaires et autres personnes vulnérables;
- d. le maintien de normes générales de conduite professionnelle et éthique;
- e. la suppression des effets qui nuisent à l'efficacité opérationnelle de l'unité³⁰⁵.

Je trouve cela problématique. Les militaires engagés dans une relation personnelle peuvent en effet ne pas être en mesure de déterminer si leur relation pourrait avoir « un effet négatif sur la sécurité, la cohésion, la discipline ou le moral d'une unité », ou pourrait autrement « nuire » à l'un ou à tous les objectifs énoncés ci-dessus. De plus, bien qu'il soit utile de signaler que les relations instructeur et stagiaire et les relations entre superviseur et subordonné directes ou indirectes pourraient nécessiter une attention particulière, on en revient toujours au problème fondamental selon lequel les personnes impliquées dans la relation ne sont peut-être pas les mieux placées pour évaluer si la relation est préjudiciable, et doit donc être divulguée.

Le problème n'est pas seulement théorique. Des membres des FAC ont été poursuivis à la fois lors de procès sommaires et en cour martiale pour avoir omis de divulguer une relation jugée « préjudiciable ». L'exemple le plus médiatisé est sans doute l'affaire en cour martiale du commandant Nord Mensah³⁰⁶. Le commandant Mensah a plaidé coupable d'une accusation en vertu de l'article 129 de la LDN (conduite préjudiciable au bon ordre et à la discipline) pour avoir omis de signaler une relation avec une officière subordonnée. À l'époque, le commandant Mensah était le commandant de l'officière qui le percevait comme un mentor et il était responsable de la rédaction de ses rapports d'appréciation du personnel.

Au niveau du procès sommaire, 35 tels procès ont eu lieu depuis 2015 concernant la fraternisation ou les relations personnelles préjudiciables, selon les données du CJAG. Une série de sanctions, dont des avertissements, des réprimandes et des amendes, ont été imposées aux personnes reconnues coupables de ne pas avoir signalé une relation personnelle préjudiciable³⁰⁷.

Outre les poursuites pour non-divulgence d'une relation, lorsqu'un commandant considère qu'une relation personnelle est « préjudiciable », les militaires concernés peuvent subir des conséquences supplémentaires. Conformément à la DOAD 5019-1, « on doit prendre des mesures administratives pour éloigner les militaires qui sont engagés dans une relation personnelle préjudiciable³⁰⁸ ». De plus, « si une relation personnelle préjudiciable ne peut être modifiée à l'intérieur de l'unité ou de la sous-unité des militaires qui entretiennent une relation entre superviseur et subordonné, ils doivent être séparés au moyen d'une affectation temporaire, d'une affectation, d'une autre attribution de tâches ou d'une autre mesure³⁰⁹ ». Bien que l'objectif ne soit pas de punir ou de stigmatiser³¹⁰, il existe évidemment un risque que de telles mesures aient un impact disproportionné sur les militaires de grade inférieur, y compris en affectant leur progression de carrière.

Malgré la recommandation claire de la juge Deschamps « [d']élaborer une définition du terme relation personnelle préjudiciable qui traite précisément des relations entre personnes de différents grades et qui comporte une présomption de relation personnelle préjudiciable applicable lorsque les personnes en cause détiennent des grades différents, à moins qu'elles aient divulgué la relation de manière adéquate », aucun changement n'a été apporté à la DOAD 5019-1.

Lors de sa comparution devant le Comité permanent de la condition féminine (FEWO) le 25 mars 2021, la juge Deschamps a abordé la confusion persistante entourant les relations intimes dans les FAC :

Mon deuxième point porte sur le manque de clarté des politiques et procédures relatives aux relations intimes. Je crois savoir que l'actuel chef d'état-major de la défense par intérim a mentionné cet aspect. À ce sujet, je me réfère à la section 6.2 de mon rapport, où j'ai indiqué que les politiques devaient être précisées afin de traiter plus explicitement des inégalités de pouvoir, notamment en créant une présomption administrative selon laquelle les relations personnelles constituent des relations personnelles préjudiciables à moins d'avoir fait l'objet d'une divulgation adéquate.

À ma connaissance, la politique sur les relations personnelles – la DOAD 5019-1 – n'a pas été modifiée.

Le texte de cette politique est source de confusion. En raison de la structure organisationnelle des Forces armées canadiennes, il y a un risque inhérent d'abus de pouvoir. C'est ce à quoi ma recommandation concernant la présomption de relations préjudiciables voulait remédier. Je ne peux que noter qu'il semble y avoir eu un manque de volonté de changement, en 2015. J'espère que le message est clair maintenant³¹¹.

Dans le rapport annuel 2016–17 du CIIS, les relations personnelles préjudiciables faisaient partie de la définition du comportement sexuel inapproprié. Il ressort également de mes discussions avec les parties prenantes que les concepts de fraternisation ou « frat » et de relations personnelles préjudiciables sont encore mal compris. Les définitions actuelles contribuent donc à la confusion qui entoure le concept d'« inconduite sexuelle. » La fraternisation et les relations personnelles préjudiciables sont traitées distinctement de l'inconduite sexuelle dans les politiques des FAC, mais font partie du même spectre ailleurs³¹².

L'inaction suite aux directives pourtant claires et convaincantes données par la juge Deschamps en ce qui concerne les relations personnelles entre les membres des FAC est déplorable. Le cadre réglementaire existant ne permet pas de saisir l'aspect le plus problématique de ce domaine, à savoir l'abus de pouvoir potentiel qui peut survenir lorsque les relations dans une telle hiérarchie de contrôle ne sont pas adéquatement divulguées.

L'inaction suite aux directives pourtant claires et convaincantes données par la juge Deschamps en ce qui concerne les relations personnelles entre les membres des FAC est déplorable.

La situation actuelle enfreint également le principe de légalité qui exige clarté et certitude dans la formulation de la conduite interdite.

Les circonstances dans lesquelles les membres des FAC devraient informer leur chaîne de commandement qu'ils entretiennent une relation personnelle ne sont souvent pas à leur portée. Selon la définition actuelle, l'aspect « préjudiciable » d'une relation ne peut être établi qu'après coup, par un tiers (un commandant) qui décide qu'elle « nui[t] à la sécurité, à la cohésion, à la discipline ou au moral d'une unité »³¹³.

L'inertie entourant la clarification de cette question relativement simple coïncide avec l'intérêt de membres hauts gradés qui ont le plus à perdre en réglementant cette question adéquatement, et en faisant respecter la réglementation en conséquence.

La fraternisation et les relations personnelles préjudiciables dans les FAC requièrent un ensemble unique de règlements. Il existe clairement de bonnes raisons de réglementer les relations intimes sur un théâtre d'opérations. Il existe également des raisons tout aussi valables de réglementer avec clarté une situation inévitable – soit que les membres des FAC auront des relations amoureuses et sexuelles entre eux ou avec des civils du MDN. Il s'agit là d'une certitude qui ne pose pas de problème en soi. Toutefois, la situation doit être gérée correctement, non seulement dans le meilleur intérêt des FAC, mais afin de protéger ses membres les plus vulnérables.

Étant donné la nature des FAC comme institution hautement hiérarchisée, le risque de répercussions résultants des relations personnelles au sein d'une même unité ou d'un même milieu de travail est exacerbé comparativement à de nombreux autres milieux de travail. De plus, compte tenu du pouvoir associé aux différences de grades, du nombre proportionnellement plus faible de femmes, de leur concentration dans les grades inférieurs, et du long historique de discrimination et d'inconduite sexuelle dans les FAC, une protection supplémentaire est clairement nécessaire. Une présomption réfutable devrait être formulée clairement selon laquelle, une relation intime impliquant des membres de grades différents n'est pas consensuelle à moins d'être adéquatement divulguée, et toute conséquence négative de la non-divulgaration devrait être appliquée principalement au membre de grade supérieur.

C'est ce que la juge Deschamps a recommandé. À ce que je peux voir, rien n'a été fait pour adresser cette recommandation. Si les dirigeants des FAC ne sont pas d'accord, qu'ils le disent.

RECOMMANDATION N° 4

La définition actuelle d'une relation personnelle doit être maintenue :

Une relation personnelle est : Une relation affective, romantique, sexuelle ou familiale, y compris le mariage, l'union de fait et l'union civile, entre deux militaires ou un militaire et un employé ou un entrepreneur du MDN ou un militaire d'une force alliée.

Le concept de « relation personnelle préjudiciable » devrait quant à lui être aboli. Tout membre des FAC ayant une relation personnelle avec un autre membre devrait en informer sa chaîne de commandement.

Les commandants devraient disposer de lignes directrices adéquates sur la manière de gérer les situations portées à leur attention. Selon le cas, ils pourraient décider de ne rien faire, d'accommoder la relation grâce à des mesures déjà disponibles ou, si nécessaire, de faire en sorte que les membres aient peu d'interactions professionnelles entre eux. Il existe, bien entendu, toute une série de mesures intermédiaires qui pourraient être appropriées pour protéger les meilleurs intérêts de l'organisation, des personnes impliquées et des autres parties prenantes.

Si une relation personnelle non divulguée est mise au jour entre des membres de grades différents, ou dans une situation où il existe autrement un déséquilibre de pouvoir, il devrait y avoir une présomption réfutable que la relation n'était pas consensuelle. Toute conséquence négative devrait alors viser principalement le membre le plus haut gradé ou autrement en position de pouvoir.

Consentement

Voilà qui m'amène à la question du consentement.

La juge Deschamps a recommandé que les FAC fournissent « 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 »³¹⁴.

Ce volet de sa recommandation a été adressée dans la DOAD 9005-1, qui fournit l'interprétation suivante du consentement :

Le terme "consentement" s'entend de l'accord volontaire, continu et positif de se livrer à l'activité sexuelle en question. La soumission ou la passivité ne constitue pas un consentement au sens de la loi. Aux fins de l'application du *Code criminel*, aucun consentement n'est obtenu si :

- a. l'accusé incite la victime à l'activité par abus de confiance, de pouvoir ou d'autorité;
- b. la victime est inconsciente;
- c. la victime est incapable de consentir à l'activité pour toute autre raison que celle d'être inconsciente, y compris en raison d'une intoxication;
- d. la victime se soumet ou ne résiste pas en raison de l'emploi de la force ou de menaces d'emploi de la force ou en raison d'une fraude;

- e. la victime manifeste, par ses paroles ou son comportement, un désaccord à l'activité;
- f. la victime, après avoir consenti à l'activité sexuelle, manifeste par ses paroles ou son comportement, un désaccord à la poursuite de celle-ci; ou
- g. l'accord est manifesté par des paroles ou par le comportement d'une personne autre que la victime.

Nota – Le résumé du terme « consentement » ci-dessus est fourni uniquement pour faciliter la compréhension des lecteurs. Les articles originaux du *Code criminel* et les principes applicables de la common law devraient être consultés directement, le cas échéant³¹⁵.

Je crois que cette définition répond adéquatement à la recommandation de la juge Deschamps, ainsi qu'aux recommandations faites par le CCE. J'ajoute simplement que dans le cadre d'une relation personnelle, cette définition doit être adaptée, car dans ce cas, elle doit couvrir la relation entière, pas seulement les activités sexuelles.

Conclusion

Il n'est pas difficile de comprendre pourquoi il existe encore de la confusion à l'égard des politiques des FAC sur l'inconduite sexuelle. La multiplicité des « nouvelles » définitions, éparpillées dans de multiples documents de politique, a sans doute contribué aux interprétations confuses actuelles. De plus, l'insistance des FAC d'employer un concept général d'« inconduite sexuelle », plutôt que de recourir à des définitions claires et distinctes comme l'a recommandé la juge Deschamps, ne fait qu'ajouter à la confusion (en plus de faire l'amalgame entre toutes les inconduites sexuelles, reléguant ainsi une conduite aussi grave qu'une agression sexuelle au même niveau que des questions moins graves comme les blagues sexualisées).

De nombreuses parties prenantes – y compris des victimes et des personnes chargées de l'administration des enquêtes, des plaintes et des griefs – m'ont dit que cette confusion entraîne des problèmes. Elle vient brouiller les cartes quant à la manière de naviguer dans le système, en particulier lorsque la conduite peut relever de plusieurs catégories, et empêche la mise en place de voies de recours claires et prévisibles. Je discuterai de ces questions plus loin, dans les sections portant sur la justice militaire, les plaintes, l'aide aux victimes et le CIIS.

Justice militaire

En vertu du mandat qui m'a été confié, je dois examiner « les politiques, procédures et pratiques en place dans le système de justice militaire pour répondre aux allégations de harcèlement et d'inconduite sexuelle » et formuler des recommandations au sujet de « tout élément du système de justice militaire qui pourrait nuire au signalement des cas de harcèlement ou d'inconduite sexuelle ou à la façon d'y réagir »³¹⁶.

Le 18 mars 2022, deux jours avant la date prévue pour la remise de mon rapport provisoire à la ministre, j'ai reçu pour la première fois une copie des résultats de la consultation sur la Déclaration des droits des victimes, qui portait sur les expériences récentes des membres des FAC face au système de justice militaire³¹⁷. Les conclusions du rapport sur la consultation, daté de janvier 2022, font largement écho à ce que j'ai entendu de la part de nombreuses parties prenantes au cours de mon examen, et c'est ce que j'expose ci-dessous.

Compétence en matière d'infractions sexuelles

Comme mentionné plus haut, les FAC se sont vu accorder pour la première fois une compétence en matière d'infractions sexuelles en 1998. Auparavant, les agressions sexuelles, y compris les agressions sexuelles graves et les agressions sexuelles armées ainsi que certaines infractions d'enlèvement d'enfants, étaient soumises à la compétence exclusive des tribunaux civils de juridiction criminelle lorsqu'elles avaient lieu au Canada. Après l'adoption du projet de loi C-25, le système militaire a obtenu une compétence concurrente, non exclusive, relativement à ces infractions. Comme expliqué précédemment, cette décision était motivée par le désir d'améliorer l'efficacité, la discipline et le moral des FAC³¹⁸.

Aujourd'hui, non seulement cet objectif n'a pas été atteint, mais le traitement de l'inconduite sexuelle par la justice militaire a érodé la confiance et le moral au sein de l'organisation. Cet échec systémique résulte de la combinaison de nombreux facteurs qui sont entrés en jeu au fil du temps et dans différentes parties de l'organisation.

Les changements en matière de compétence se sont produits parallèlement à des réformes progressives visant à améliorer l'indépendance du système de justice militaire³¹⁹. Comme l'a fait remarquer le juge Fish dans son examen récent du système de justice militaire :

À ses débuts, le système de justice militaire était « un modèle de discipline centré sur le commandement qui offrait de faibles garanties procédurales ». Historiquement, la chaîne de commandement a maintenu un rôle important dans le système de justice militaire. Cependant, avec le temps, les acteurs prenant part aux enquêtes et aux procédures judiciaires relatives aux infractions d'ordre militaire graves se sont vu accorder une plus grande indépendance par rapport à la chaîne de commandement³²⁰.

Les progrès ne se sont pas toujours produits rapidement. Dans de nombreux cas, la mise en œuvre des recommandations a pris plusieurs années ou n'a pas du tout eu lieu. Par exemple, le juge Fish a fait remarquer que le juge en chef Antonio Lamer avait recommandé la création d'une cour militaire permanente en 2003. Bien que certaines modifications aient été apportées à cette recommandation, la suggestion de base n'avait toujours pas été prise en compte au moment de la publication du rapport Fish en 2021. À cet égard, le juge Fish a d'ailleurs déclaré : « Les propos du juge en chef Lamer sont aussi vrais aujourd'hui qu'ils l'étaient en 2003. » De même, les juges en chef Lamer et Patrick J. LeSage ont tous deux recommandé que l'article 129 de la LDN soit modifié afin de clarifier les éléments constitutifs d'une infraction de « conduite préjudiciable au bon ordre et à la discipline »³²¹. Mais là encore, aucune tentative de mise en œuvre des recommandations n'a été faite. D'autres exemples semblables abondent³²².

Il n'est sans doute pas surprenant que le rapport Fish ait constaté que de sérieuses questions se posent encore en ce qui concerne l'indépendance des acteurs de la justice militaire, qui comprennent la PM, le DPM, le directeur – Service d'avocats de la défense (DSAD) et les juges militaires³²³.

Au cours de mon examen, j'ai entendu des préoccupations semblables concernant à la fois l'indépendance et la compétence du système de justice militaire en matière d'infractions sexuelles. En octobre 2021, j'ai présenté au ministre la recommandation provisoire suivante : que la recommandation n° 68 du juge Fish soit mise en œuvre immédiatement et que toutes les agressions sexuelles et autres infractions criminelles de nature sexuelle en vertu du *Code criminel*, y compris les infractions sexuelles de nature historique, alléguées à l'encontre d'un membre des FAC, passé ou actuel, soient référées aux autorités civiles.

Pour les raisons expliquées en détail ci-dessous, je vais maintenant exposer plus en profondeur ma recommandation provisoire. Je recommande qu'à l'avenir, toutes les infractions sexuelles prévues par le *Code criminel* fassent l'objet d'enquêtes et de poursuites menées exclusivement par des autorités civiles et que toutes les accusations soient déposées devant des tribunaux civils.

Processus d'enquête

Enquêtes disciplinaires d'unité

La première étape d'une enquête sur une inconduite est souvent une enquête menée par l'unité. Lorsqu'une unité est informée d'allégations à l'encontre de l'un de ses membres, une enquête doit être menée pour déterminer les mesures appropriées. Les commandants sont tenus de consulter le conseiller juridique de leur unité pour déterminer le type d'enquête approprié³²⁴. Il peut s'agir d'une enquête disciplinaire d'unité, d'une enquête administrative ou d'une enquête pour harcèlement. En théorie, les enquêtes d'unité attendent généralement que toute enquête de police en cours soit terminée. Toutefois, il peut arriver qu'une enquête d'unité débute et révèle un comportement qui nécessite une enquête policière.

Selon l'*Aide-mémoire sur les accusations* :

Une enquête disciplinaire est menée conformément à la référence A afin de déterminer si une infraction d'ordre militaire a été commise. L'enquête devra au minimum recueillir toutes les preuves raisonnablement disponibles qui ont une incidence sur la culpabilité ou l'innocence de la personne mise en cause, et identifier les auteurs et les éléments déterminants de l'infraction qui pourraient justifier une accusation³²⁵.

L'*Aide-mémoire sur les accusations* présente en termes généraux l'approche d'un commandant ou d'un enquêteur disciplinaire d'unité, depuis le dépôt de la plainte jusqu'à l'accusation. Il établit clairement que, dans certaines circonstances, une enquête disciplinaire menée par l'unité sera la première étape pour déterminer si une infraction d'ordre militaire a été commise et qu'elle ne doit pas impliquer la PM à ce stade³²⁶.

L'*Aide-mémoire sur les accusations* précise que « lorsqu'un doute existe afin de déterminer si une enquête doit être remise entre les mains de la police militaire, le conseiller juridique de l'unité ou la police militaire devrait être immédiatement consulté »³²⁷. On m'a dit qu'en général, s'il y a le moindre signe d'inconduite sexuelle, la PM intervient. Si l'affaire est grave, elle est immédiatement transmise au SNEFC. Il n'en demeure pas moins que le déclenchement d'une enquête au niveau de l'unité crée des risques de contamination des preuves, d'incapacité à maintenir une chaîne de possession claire des preuves et d'interrogatoire inapproprié des témoins, et suscite de sérieuses préoccupations dans toute enquête criminelle.

Grand prévôt des Forces canadiennes

Le GPFC est nommé par le CEMD. En plus d'assumer ses responsabilités générales, le GPFC exerce également le commandement du Gp PM FC et supervise l'ensemble de la PM des FAC. Cela englobe les unités de la PM générale rattachées aux commandements d'armée et des forces d'opérations spéciales, le SNEFC et d'autres unités spécialisées de la PM, comme l'École de la Police militaire.

Tout candidat au poste de GPFC doit être un officier et doit avoir été membre de la PM pendant au moins dix ans. Le GPFC détient un grade au moins égal à celui de colonel; l'actuel GPFC est brigadier-général, conformément à la recommandation du juge Fish selon laquelle le GPFC devrait détenir un grade d'officier général³²⁸. Le GPFC est notamment responsable :

- a. des enquêtes menées par toute unité sous son commandement (y compris le SNEFC);
- b. de l'établissement des normes de sélection et de formation applicables aux candidats policiers militaires et de l'assurance du respect de ces normes;
- c. de l'établissement des normes professionnelles et de formation applicables aux policiers militaires et de l'assurance du respect de ces normes;
- d. des enquêtes relatives aux manquements à ces normes professionnelles ou au *Code de déontologie de la police militaire*³²⁹.

Le Gp PM FC « fournit des services professionnels de police, de sécurité et de détention aux FAC et au MDN, et ce, à l'échelle mondiale et dans l'ensemble du spectre des opérations militaires »³³⁰. Bref, il exerce quatre fonctions de base pour les FAC : police, sécurité, détention et soutien aux commandants d'armée³³¹. Un policier militaire a les pouvoirs d'un agent de la paix à l'égard de toute personne justiciable du *Code de discipline militaire* et peut arrêter sans mandat une telle personne, commettant ou soupçonnée d'avoir commis une infraction militaire³³². Les officiers des FAC ne faisant pas partie de la PM ont également des pouvoirs d'arrestation sans mandat pour les infractions d'ordre militaire³³³.

En dehors de certaines unités spécialisées, comme le SNEFC, on reconnaît que les policiers militaires ont un « double rôle ». Cela signifie qu'ils relèvent parfois de l'autorité de commandants qui ne sont pas de la PM lorsqu'ils exercent des fonctions militaires générales, et qu'ils relèvent seulement de la chaîne de commandement de la PM lorsqu'ils exercent des fonctions d'application de la loi³³⁴. En particulier :

Les policiers militaires déployés dans le cadre d'une opération doivent obéir à tous les ordres légitimes donnés par le commandant de l'opération et se conformer aux règles d'engagement (RE) applicables régissant l'usage de la force dans le but d'atteindre des objectifs militaires, comme les autres membres des FAC. Les policiers militaires ne remettent en question les ordres qui leur sont donnés que si ceux-ci soulèvent des inquiétudes quant à leur indépendance policière³³⁵. [traduit par nos soins]

Le GPFC relève du VCEMD, qui peut lui donner des instructions et des lignes directrices concernant ses responsabilités, ou concernant une enquête en particulier³³⁶.

Le juge Fish s'est dit préoccupé par ces restrictions à l'indépendance du GPFC. Il a recommandé que la LDN soit modifiée de manière à ce que le GPFC soit nommé par le gouverneur en conseil (GC), plutôt que par le CEMD, et qu'il relève du ministre, plutôt que du VCEMD. Il a également recommandé que ni le ministre ni le CEMD ou le VCEMD ne soient autorisés à ordonner la conduite d'enquêtes particulières³³⁷.

Je conviens que ces changements sont nécessaires pour fournir des garanties formelles d'indépendance au GPFC à l'égard de la chaîne de commandement, qui relève de sa compétence en matière d'enquête.

Il ne s'agit pas d'une préoccupation purement formelle ou théorique. Les récentes allégations d'inconduite sexuelle commise par des officiers supérieurs des FAC, qui ont fait l'objet d'enquêtes menées par la PM, ont mis en évidence les problèmes de l'état actuel des choses.

Outre les questions juridiques qui compromettent l'indépendance du GPFC, un problème découle également de la petite taille du groupe des officiers généraux et des officiers supérieurs. Le GPFC, un brigadier-général, fait partie des quelque 140 officiers généraux. Parmi ce petit groupe d'officiers supérieurs, beaucoup se connaissent bien. Plusieurs sont des anciens des collèges militaires. Certains ont travaillé ensemble. D'autres ont occupé des postes de commandement ou de subordination les uns par rapport aux autres au cours

de leur carrière. Par conséquent, un bon nombre d'entre eux ont tissé des liens solides de loyauté et de fraternité lorsqu'ils atteignent le grade d'officier général, tout en étant encore en concurrence les uns avec les autres pour des possibilités de promotion moins nombreuses.

Les MR sont d'avis que les officiers font bande à part et peuvent être enclins à se soutenir les uns les autres, plutôt que les personnes qui ne font pas partie des leurs, même les victimes. Par exemple, ils ont l'impression que le corps des officiers, et les officiers généraux en particulier, protégeront d'abord leurs pairs et appliqueront ensuite les règles de manière impartiale.

Les MR sont d'avis que les officiers font bande à part et peuvent être enclins à se soutenir les uns les autres, plutôt que les personnes qui ne font pas partie des leurs, même les victimes. Par exemple, ils ont l'impression que le corps des officiers, et les officiers généraux en particulier, protégeront d'abord leurs pairs et appliqueront ensuite les règles de manière impartiale. Au cours de mon examen, j'ai entendu de nombreuses critiques de ce genre tant de la part des MR que des officiers.

Des événements récents ont mis ce problème en évidence. Un ancien CEMD aurait dit qu'il « possédait » le SNEFC et qu'il était « intouchable »³³⁸. Que les remarques qui lui ont été attribuées soient vraies ou non, elles reflètent ce que beaucoup pensent. Cette perception n'est pas sans fondement. Le CEMD nomme le GPFC et peut donner des ordres au VCEMD, qui lui-même est habilité à donner des ordres au GPFC, et ainsi de suite dans la chaîne de

commandement de la PM. L'article 18.5 de la LDN dispose ce qui suit :

Direction générale

18.5 (1) Le grand prévôt exerce les fonctions visées aux alinéas 18.4a) à d) sous la direction générale du vice-chef d'état-major de la défense.

Lignes directrices et instructions générales

(2) Le vice-chef d'état-major de la défense peut, par écrit, établir des lignes directrices ou donner des instructions générales concernant les fonctions visées aux alinéas 18.4a) à d). Le grand prévôt veille à les rendre accessibles au public,

Lignes directrices et instructions spécifiques

(3) Le vice-chef d'état-major de la défense peut aussi, par écrit, établir des lignes directrices ou donner des instructions à l'égard d'une enquête en particulier.

Le juge Fish a recommandé que l'article 18.5(3) soit abrogé et que l'autorité de surveillance du VCEMD soit remplacée par celle du ministre. Je souscris à cette recommandation.

Le GPFC et la VCEMD m'ont assuré que des instructions concernant des enquêtes précises n'ont jamais été et ne seront jamais données. Bien qu'elle ait le pouvoir légal de le faire, la VCEMD m'a dit croire que si elle essayait d'influencer ou de diriger le GPFC dans une situation particulière, elle pourrait être accusée d'ingérence indue dans des activités policières devant la CPPM³³⁹. L'article 250.19 de la LDN précise que « sont assimilés à l'entrave l'intimidation et l'abus d'autorité »³⁴⁰. Je doute que l'exercice des pouvoirs de la VCEMD en vertu de l'article 18.5 de la LDN puisse représenter une « entrave » à une enquête de la PM, mais le simple fait que la VCEMD le pense ajoute de la crédibilité à son point de vue.

Pourtant, le GPFC semble plus préoccupé par sa relation avec ses supérieurs. Lorsqu'on lui a demandé d'enquêter sur une affaire concernant le VCEMD de l'époque, il a répondu comme suit :

J'ai examiné de plus près votre demande ci-dessous et j'en ai discuté avec le commandant du SNEFC. Je crains un conflit d'intérêts potentiel (réel ou perçu) dans l'examen de l'affaire présentée ci-dessous pour deux raisons principales : ma relation de « supervision générale » avec le VCEMD et, plus important encore, le fait que l'affaire/la situation ne corresponde pas au niveau de service ou d'infraction(s) criminelle(s). Pour ces raisons, et afin de préserver l'indépendance de mon bureau en ce qui concerne les questions policières, je n'enquêterai pas sur l'affaire et je recommande que les faits que vous cherchez à... soient plutôt établis par le SMA(SE)³⁴¹. [traduit par nos soins]

La première raison invoquée par le GPFC pour refuser d'enquêter est en contradiction avec son témoignage devant le FEWO, dans lequel il a assuré aux députés que son commandement enquêterait sur tout officier « peu importe son grade ou son statut »³⁴². Il est peut-être facile d'affirmer cela en théorie, mais je crois que, lorsqu'il a été confronté à la réalité, le GPFC a correctement reconnu le conflit d'intérêts devant lequel il se retrouvait.

Il va sans dire que des problèmes semblables, sinon pires, se poseraient si le GPFC devait enquêter sur le CEMD³⁴³. En effet, c'est le CEMD qui le nomme et qui devrait approuver ses promotions ultérieures. Le CEMD est, bien sûr, le supérieur immédiat du VCEMD, dont relève le GPFC. Cette structure est problématique dans le meilleur des cas. Lorsque des questions délicates, comme l'inconduite sexuelle, sont soulevées, la structure est tout simplement inapplicable.

Les enquêtes internes de la PM ou du SNEFC sur l'inconduite sexuelle posent d'autres problèmes, bien que mes préoccupations à cet égard aient été écartées lorsque je les ai présentées aux membres de la PM et du SNEFC. Un de ces problèmes est la difficulté pour un policier militaire d'enquêter sur une personne dont le grade est supérieur au sien. On m'a dit que les enquêteurs peuvent choisir de ne pas porter d'uniforme pendant un entretien, de sorte que le grade ne pose pas de problème. Compte tenu de la grande déférence pour le grade dans les FAC, je ne suis pas persuadée que cette préoccupation puisse être écartée aussi facilement.

L'autre problème, connexe, survient lorsque les victimes sont interrogées par une personne dont le grade peut être supérieur au leur. Cela va au-delà du problème courant posé par le fait d'être interrogée par un homme, qui peut être suffisamment compétent ou non dans l'utilisation des techniques d'entrevue tenant compte des traumatismes. Ici encore, la différence de rang peut accroître le niveau d'intimidation et de réticence que les victimes peuvent ressentir dans un processus qui est déjà difficile.

Ces problèmes tendent à se renforcer mutuellement. L'absence officielle d'indépendance entretient l'impression que les dirigeants supérieurs des FAC contrôlent la PM – et par là même toute enquête sur l'inconduite sexuelle. En plus de la hiérarchie omniprésente, les réseaux informels de loyauté et de fraternité renforcent le potentiel, à la fois perçu et réel, d'influence indue dans le cours des enquêtes. Bien que les enquêtes de la PM relèvent de

la compétence de la CPPM, qui peut examiner les plaintes d'ingérence présumée, ce type d'influence indue est souvent subtil et indétectable.

Cela a mené à l'expression d'un certain scepticisme à propos de l'intégrité des enquêtes de la PM, particulièrement en ce qui concerne celles visant des officiers supérieurs accusés de divers types d'inconduite sexuelle.

Enquêtes du SNEFC et de la PM

En théorie, la seule unité au sein des FAC qui a le pouvoir d'enquêter sur les infractions sexuelles est le SNEFC³⁴⁴. Celui-ci a été créé à la suite du premier rapport Dickson, qui recommandait la création d'une nouvelle direction des enquêtes indépendante de la chaîne de commandement immédiate³⁴⁵. Le SNEFC a ses bureaux à Ottawa et a remplacé l'ancienne unité d'enquête spéciale. Il est commandé par un lieutenant-colonel qui relève directement du GPFC³⁴⁶. Contrairement aux membres de la PM locale, les enquêteurs du SNEFC restent toujours sous le commandement du commandant du SNEFC, quel que soit l'endroit où ils sont affectés³⁴⁷.

Le SNEFC recrute ses enquêteurs dans les rangs du Gp PM FC, qui est plus vaste. Il mène une entrevue et un test d'aptitude, et les personnes sélectionnées suivent ensuite une formation de 12 à 24 mois pour devenir des enquêteurs qualifiés³⁴⁸. Cependant, le SNEFC n'a aucun contrôle direct sur le processus d'embauche de la PM, qui est contrôlé par les FAC. Depuis 2015, le SNEFC a instauré des exigences supplémentaires pour la formation et les compétences de ses enquêteurs en matière d'agression sexuelle. Selon les protocoles de formation actuels, tous les enquêteurs du SNEFC reçoivent une formation sur les agressions sexuelles, qui comprend notamment une formation sur l'approche tenant compte des traumatismes parmi les cours portant sur l'acquisition des compétences de base. Cette formation a également été exigée pour tous les policiers militaires dans le cadre de la formation continue et fait maintenant partie intégrante du programme de l'École de la police militaire³⁴⁹.

En outre, depuis 2016, le SNEFC dispose également d'une sous-unité spécialisée, l'équipe d'intervention en cas d'infraction sexuelle (EIIS), qui reçoit une formation supplémentaire et traite les dossiers d'agression sexuelle compliqués. Son objectif n'est pas « d'absorber toutes les enquêtes liées à des infractions sexuelles, mais de renforcer l'infrastructure existante et d'établir une solide expérience en matière d'infractions d'ordre sexuel »³⁵⁰ [traduit par nos soins]. L'EIIS a été décrite comme une « équipe dans l'équipe », chargée de fournir un soutien spécialisé pour les dossiers les plus complexes³⁵¹.

Bien que les infractions sexuelles soient censées relever de la responsabilité exclusive du SNEFC, cela ne signifie pas que la PM locale n'a aucun rôle à jouer. Comme l'a fait remarquer le juge Fish dans son rapport :

L'organisme spécialisé en matière d'enquête de la police militaire, appelé le Service national des enquêtes des Forces canadiennes (« SNEFC »), a un droit de premier refus à l'égard des enquêtes sur les infractions graves et les infractions délicates, y compris les infractions criminelles d'ordre

sexuel. Sauf dans le cas d'infractions criminelles d'ordre sexuel, le SNEFC peut toutefois déférer sa responsabilité en matière d'enquête à la police militaire locale n'appartenant pas au SNEFC (souvent désignée comme la police militaire en uniforme) lorsque le commandant du SNEFC le juge indiqué. Même si la responsabilité en matière d'enquête ne leur est pas confiée, les policiers militaires en uniforme peuvent être appelés à épauler le SNEFC dans le cadre d'enquêtes³⁵².

Selon les données fournies par le DPM, entre 1999-2000 et 2020-2021, la PM a participé à l'enquête de 48 cas qui ont abouti à des poursuites en cour martiale pour inconduite sexuelle³⁵³. Dans un certain nombre de cas, notamment après le rapport Deschamps et après le lancement de l'opération HONOUR, la PM était la seule unité d'enquête citée.

Des parties prenantes, dont des policiers militaires en exercice et des victimes, m'ont également dit qu'il n'est pas rare que la PM p locale participe activement à une enquête. La PM locale est souvent le premier point de contact lorsqu'une victime dépose une plainte³⁵⁴. Selon le GPFC et le commandant du SNEFC, il est fréquent que le SNEFC fasse appel à la PM locale pour effectuer les premières démarches de collecte de preuves, notamment pour prendre la déposition de la victime³⁵⁵.

Tout cela confère un certain pouvoir discrétionnaire aux policiers militaires en uniforme aux premiers stades d'une enquête. Lorsqu'ils sont le premier point de contact, c'est à eux qu'il revient de décider si une plainte doit être acheminée au SNEFC ou si la conduite peut être caractérisée d'une autre façon et faire l'objet d'une enquête pour infraction d'ordre militaire de moindre importance. Cela fait peser un lourd fardeau sur les épaules des policiers en uniforme, qui peuvent notamment devoir interroger une personne potentiellement traumatisée et déterminer si la plainte est de nature criminelle³⁵⁶.

Au cours de mon examen, plusieurs parties prenantes ont exprimé leur scepticisme quant à l'indépendance, et certaines quant à la compétence, du SNEFC et de la PM en général. Alors que l'une d'entre elles estimait que son cas avait été traité de manière appropriée, plusieurs femmes que j'ai rencontrées m'ont fait part de leurs préoccupations relatives à la manière dont leurs plaintes avaient été examinées. Ces préoccupations concernaient, entre autres, les multiples entrevues traumatisantes avec différentes personnes, les changements constants dans la liste des enquêteurs, entraînant des retards et l'impossibilité de faire avancer les enquêtes.

Parmi les parties prenantes avec qui j'ai parlé, il y avait des procureurs de la Couronne provinciaux et d'autres avocats du système civil – ayant de l'expérience dans les cas d'infractions militaires à caractère sexuel. À part l'un d'entre eux, ils étaient critiques à l'égard des enquêtes menées par le SNEFC et la PM, comparativement à la qualité des dossiers qu'ils avaient reçus des forces policières civiles. Parmi les lacunes qu'ils ont soulignées, mentionnons : une tendance à se rabattre sur les mythes du viol en incluant des éléments non pertinents dans les rapports, l'absence fréquente de suivi des questions pertinentes, des problèmes généraux de gestion des preuves et des retards inexplicables.

Ces constatations sont confirmées par les résultats de la récente consultation sur la Déclaration des droits des victimes menée par les FAC. Selon les personnes interrogées, le fait de blâmer les victimes et de ne pas les traiter avec respect est un problème à toutes les étapes du système de justice militaire, y compris à celle de l'enquête³⁵⁷.

Le retard dans les enquêtes est un autre problème qui a été soulevé dans le rapport Fish, tant pour le SNEFC que pour la PM en uniforme³⁵⁸. Le juge Fish a constaté qu'une ancienne limite de 30 jours pour les enquêtes, qui avait été critiquée par le BVG, a été révoquée en 2018, et remplacée par une exigence générale indiquant que « les enquêtes doivent être menées le plus rapidement et efficacement possible »³⁵⁹. En 2019, un Programme d'analyse de la police militaire (PAPM) a été créé pour effectuer le suivi de la conformité en matière d'efficacité des enquêtes. Le juge Fish a reconnu que les nouvelles mesures « en sont encore à leurs débuts » et que les données actuellement disponibles sont « insuffisantes pour déterminer si ces mesures permettront de réduire les délais dans les enquêtes à long terme »³⁶⁰.

On m'a fourni des données provenant du PAPM. Celles-ci montrent que depuis 2016, pour les enquêtes sur les agressions sexuelles qui ont abouti à la recommandation d'accusations, la durée médiane se situait entre 140 et 207 jours et la moyenne entre 202 et 265 jours³⁶¹. Les enquêtes qui se sont conclues sans recommandation d'accusations ont été plus courtes, la moyenne se situant entre 45 et 138 jours et la médiane entre deux et 33 jours³⁶². Autrement dit, pour les dossiers où des accusations ont été recommandées, chaque année sauf une depuis 2016, les enquêtes ont pris, en moyenne, plus de cinq mois. Bien que je reconnaisse qu'il y a des particularités complexes dans les enquêtes menées dans un milieu comme les FAC, cette durée ne s'approche même pas de la norme de 30 jours recommandée par le juge en chef LeSage et en vigueur auparavant.

En plus des survivantes et des avocats, j'ai entendu des policiers militaires en service, des officiers supérieurs, dont des commandants, et d'autres personnes faisant partie des FAC et du système du MDN. Enfin, j'ai consulté une série d'observateurs indépendants, notamment des membres des forces policières civiles et des universitaires.

Il est ressorti de ces consultations que les événements récents ont fait remonter à la surface la perception d'un manque d'indépendance et les inquiétudes relatives à la compétence du SNEFC dans les enquêtes portant sur l'inconduite sexuelle. Comme je l'ai expliqué dans mon rapport provisoire présenté au ministre :

Bien que la confidentialité puisse être nécessaire dans les débuts d'une enquête policière, dans le climat actuel, le secret sert à alimenter la perception que les FAC sont incapables de compléter des enquêtes adéquates à l'égard de leurs membres. De plus, le fait que les enquêtes du SNEFC doivent être confidentielles, même à l'égard du leadership des FAC, provoque inévitablement de la méfiance et de l'incrédulité, et place les hauts dirigeants des FAC dans une position difficile, voire impossible. Cela a été récemment illustré par l'octroi de promotions à des officiers généraux alors qu'ils faisaient l'objet d'une enquête, provoquant une spéculation sur les motifs et la compétence du leadership des FAC. Une telle spéculation n'aurait pas lieu si, comme c'est normalement le cas, les enquêtes étaient manifestement indépendantes, menées par des services d'enquêtes externes³⁶³.

Même si les mesures préconisées par le juge Fish amélioreraient l'indépendance formelle du GPFC à l'égard de la chaîne de commandement des FAC, je crois que lorsqu'il est question d'infractions sexuelles, cela ne suffirait pas à combler le déficit de confiance qui existe actuellement, en particulier lorsque des officiers supérieurs font l'objet d'enquêtes.

Ce déficit de confiance est un handicap pour les FAC. Loin d'améliorer « l'efficacité, la discipline et le moral », la prise en charge des enquêtes et des poursuites relatives aux infractions sexuelles a miné la confiance dans la chaîne de commandement tout en faisant peu pour éradiquer la conduite proscrite.

Ce déficit de confiance est un handicap pour les FAC. Loin d'améliorer « l'efficacité, la discipline et le moral », la prise en charge des enquêtes et des poursuites relatives aux infractions sexuelles a miné la confiance dans la chaîne de commandement tout en faisant peu pour éradiquer la conduite proscrite.

Examen des codes d'autorisation de clôture des dossiers

Un autre aspect du processus d'enquête qui a fait l'objet d'un examen minutieux est le classement des dossiers (c'est-à-dire la clôture de l'enquête active). Lorsqu'un incident est « clos », le dossier peut être classé comme « fondé » ou « non fondé ». Un dossier « non fondé » ne va pas plus loin. S'il est « fondé », il existe un certain nombre de codes de classement différents utilisés pour indiquer les circonstances dans lesquelles il a été clos. Des problèmes ont été relevés dans l'utilisation des codes des dossiers « non fondés », tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la PM. En 2017, le GPFC a chargé le SNEFC de mettre en place une équipe d'examen externe pour examiner toutes les enquêtes sur les agressions sexuelles codées « non fondées »³⁶⁴. Cela a donné lieu au lancement du Programme d'examen des agressions sexuelles (PEAS) en 2018, dont le mandat était d'examiner les dossiers d'agression sexuelle codés « non fondés » par les enquêteurs³⁶⁵.

L'examen a permis de constater que le code d'autorisation « non fondé » était encore utilisé de manière inadéquate et a souligné la nécessité d'une formation tenant compte des traumatismes dans l'ensemble du corps de la PM. Il a également mis en évidence la nécessité d'une formation sur les préjugés implicites et inconscients concernant les agressions sexuelles et les autres crimes liés au genre, ainsi que d'une meilleure formation sur la crédibilité³⁶⁶. À la suite de l'examen, le commandant du SNEFC a élaboré un plan d'action qui tient compte de toutes les observations du rapport et des initiatives connexes³⁶⁷. L'une des mesures mises en place à la suite de l'examen consiste à faire approuver au préalable par le commandant du SNEFC tous les codes « non fondés »³⁶⁸. Cette mesure vise à éviter les utilisations abusives du code « non fondé » observées dans le passé.

Toutefois, ces mesures en sont encore à leurs débuts. Il est impossible d'évaluer l'incidence qu'elles pourraient avoir, le cas échéant, sur l'intégrité des enquêtes sur les agressions sexuelles. Bien que la proportion globale des dossiers concernés soit faible, les conclusions du PEAS confirment les préoccupations exprimées ailleurs au sujet de la capacité de la PM à traiter les enquêtes à caractère sexuel. Néanmoins, le PEAS était une exercice utile pour les FAC. C'est un modèle qui pourrait être adapté ailleurs pour examiner comment les procédures répondant à l'inconduite sexuelle sont utilisées.

Perception et réalité

Dans son examen de la justice militaire en 1997, le juge en chef Dickson a fait remarquer que dans le cadre d'un système de justice, la perception est aussi puissante que la réalité :

On dit souvent que la perception est la réalité. Cela est particulièrement vrai dans l'administration de la justice car tout système de justice, qu'il soit militaire ou civil, doit sa légitimité au respect des personnes qui y sont assujetties. Lorsqu'un nombre important de personnes qui sont régies par ce système ont perdu leur respect pour l'institution, et estiment qu'il y a deux poids, deux mesures, l'on confronte un problème grave qu'il faut régler, sinon le système risque de s'effondrer³⁶⁹.

Je souscris à ces propos. L'ampleur de l'inconduite sexuelle dans les FAC exposée dans les médias, bien documentée dans le rapport Deschamps, reconnue dans l'accord de règlement final du recours collectif Heyder-Beattie, confirmée dans des enquêtes et mise en évidence dans des affaires récentes très visibles, influe à la fois sur la réalité et la perception. Elle a jeté une ombre sur le rôle de la justice militaire dans les efforts visant à éradiquer ce type de conduite, souvent de nature criminelle. Au-delà d'un certain point, il importe peu que les membres des FAC et le grand public perçoivent le système de justice militaire comme étant inadapté pour cette tâche – que ce soit en raison d'un manque d'indépendance ou d'autre chose – ou qu'il soit réellement inadapté.

Le meurtre, l'homicide involontaire et certaines infractions contre des enfants ont toujours été en dehors du domaine de la justice militaire et réservés aux tribunaux civils³⁷⁰. Cela indique certainement que ces infractions se situent bien au-dessus des questions de discipline militaire. Je crois que c'est la même chose pour les infractions sexuelles.

En tout cas, les enquêtes et les poursuites pour les infractions sexuelles prévues au Code criminel constituent un défi de taille pour le système de justice militaire. Je crois que ce défi est maintenant insurmontable pour les FAC.

En tout cas, les enquêtes et les poursuites pour les infractions sexuelles prévues au *Code criminel* constituent un défi de taille pour le système de justice militaire. Je crois que ce défi est maintenant insurmontable pour les FAC. Les victimes, les auteurs, les autres parties prenantes et l'institution elle-même seront mieux servis si les crimes sexuels font l'objet d'enquêtes par la police civile et de poursuites devant des tribunaux civils de juridiction criminelle. Bien que le processus civil soit loin d'être parfait, au moins on ne sous-entendra pas qu'un traitement spécial, bon pour certains, mauvais pour d'autres, est accordé aux militaires qui ont droit, comme toute autre personne au Canada, à l'égalité devant la loi.

Procédure de la cour martiale

Le système de justice militaire est actuellement en mutation. Le 21 juin 2019, le projet de loi C-77 a été adopté. La loi modifie le système de justice militaire de plusieurs manières. Elle instaure des droits des victimes harmonisés avec ceux déjà prévus dans le système civil de justice pénale par la *Charte canadienne des droits des victimes* (CCDV). Elle modifie la classification des infractions, remanie le processus des procès sommaires et établit une protection supplémentaire des victimes et des témoins.

Cependant, la plupart de ces dispositions législatives ne sont pas encore en vigueur. Le juge Fish a fait remarquer dans son rapport qu'on ne lui avait donné « ni date ferme ni date cible » pour la mise en œuvre du projet de loi C-77³⁷¹. De même, on ne m'a pas présenté d'échéancier précis pour la mise en œuvre avant l'achèvement de mon rapport provisoire. À la fin du mois de mars, j'ai finalement été informé qu'il entrerait en vigueur le 20 juin 2022. En outre, on m'a dit que le libellé du projet de loi C-77 empêchait une mise en œuvre fragmentaire ou progressive et que la réflexion sur le nouveau processus d'audiences sommaires était toujours en cours³⁷².

Poursuites et défense en cas d'accusation d'infraction sexuelle

Le juge Fish a examiné l'indépendance et la durée du mandat du DSAD et du DPM, ainsi que des avocats de la défense et des procureurs qui travaillent sous leur direction. Il a formulé un certain nombre de recommandations, notamment que les avocats militaires affectés à l'une ou l'autre des directions y restent pendant au moins cinq ans³⁷³. Toutes ces recommandations sont les bienvenues.

On admet généralement que les agressions sexuelles et autres infractions sexuelles graves font partie des crimes pour lesquels les poursuites sont les plus difficiles. En 2018, un groupe de travail de la Réunion des ministres fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) responsables de la Justice et de la Sécurité publique a déclaré ce qui suit :

Le droit en matière d'agression sexuelle est complexe et oblige à comprendre les mythes et les stéréotypes discriminatoires que l'on applique aux victimes d'agression sexuelle. Il est difficile pour les services de police, les services des poursuites et les services d'aide aux victimes d'avoir accès à une telle formation³⁷⁴...

En fait, certains services provinciaux de poursuites judiciaires ont des compétences spécialisées en matière de violence sexuelle et familiale³⁷⁵.

On s'interroge depuis longtemps sur l'expérience des avocats chargés de la poursuite et de la défense en cour martiale comparativement à celle de leurs homologues civils³⁷⁶. Aujourd'hui encore, les avis divergent à ce sujet au sein du CJAG³⁷⁷. Cela peut être un problème dans le contexte des infractions sexuelles. Le système actuel au sein du CJAG ne convient pas particulièrement bien pour résoudre ce problème. Même si le JAG s'est engagé à garder pendant au moins cinq ans les avocats militaires affectés au Service d'avocats de la défense ou au Service canadien des poursuites militaires³⁷⁸ – ce qui sera institutionnalisé si la recommandation du juge Fish est mise en œuvre – ce n'est pas une base très solide pour mettre en place et garder un effectif d'avocats de la défense ou de procureurs spécialisés ayant de l'expérience dans le traitement des procès complexes pour infractions sexuelles.

De plus, les FAC ont un faible volume de procès en cour martiale pour agressions sexuelles. Entre 2015 et 2018, 29 cas de cour martiale liés à une accusation d'agression sexuelle ont été signalés, selon un article du *Dalhousie Law Journal*³⁷⁹. En comparaison, les données de Statistique Canada montrent qu'il y a eu 4 651 cas en Ontario de 2015-2016 à 2018-2019, 1 958 cas au Québec, 1 444 cas en Colombie-Britannique, 803 cas au Manitoba et 370 cas

en Nouvelle-Écosse³⁸⁰. Même des provinces et territoires ayant une faible population, comme l'Île-du-Prince-Édouard et le Yukon ont eu 53 et 97 dossiers d'agressions sexuelles respectivement³⁸¹. Ainsi, même dans les plus petites administrations civiles du Canada, il y a une charge de travail beaucoup plus importante et donc la possibilité pour les avocats et les juges d'acquérir une expérience significative dans les procès pour agressions sexuelles et autres infractions sexuelles de nature criminelle.

Le juge Fish a reconnu que l'expérience militaire est pertinente pour la poursuite et la défense dans un contexte militaire³⁸². Je suis d'accord avec lui dans la mesure où les acteurs de la justice militaire, dont les avocats, sont engagés dans des procès pour des infractions militaires bien précises. Je conviens également que l'expérience militaire peut être utile pour comprendre le contexte dans lequel les infractions sexuelles ont pu être commises, comme la proximité des lieux de vie, le fonctionnement des unités et l'importance de la hiérarchie dans l'appréciation du consentement. Mais à mon avis, cela ne diffère pas fondamentalement des nombreux contextes dans lesquels les Canadiens et Canadiennes interagissent entre eux et qui doivent tous les jours être évalués et compris par les juges et les jurés dans les tribunaux du pays.

Taux de condamnation et peines infligées

Dans ce que l'on prétend être la première étude empirique sur les agressions sexuelles dans le système de justice militaire canadien, la professeure Elaine Craig fait remarquer qu'entre 2015 et 2018 :

Le taux de condamnation pour l'infraction d'agression sexuelle réglée par une cour martiale au Canada (que ce soit par négociation de plaidoyer ou par procès) au cours de cette période de quatre ans a été d'environ 14 %. Si l'on inclut les condamnations pour des infractions moins graves au sens du *Code criminel*, comme les voies de fait, le taux de condamnation au cours de cette période a été d'environ 28 %. Ces chiffres sont nettement inférieurs au taux de condamnation dans les affaires traitées par le système civil de justice pénale du Canada. Par exemple, le taux de condamnation pour les agressions sexuelles et les infractions moins graves jugées par les tribunaux civils de juridiction criminelle du Canada au cours de la même période se situait entre 42 % et 55 %³⁸³. [traduit par nos soins]

Elle poursuit en disant :

Presque tous les verdicts de culpabilité en cour martiale pour inconduite sexuelle supposent des négociations de plaidoyer dans lesquelles l'accusé plaide coupable soit à l'infraction de l'article 129 de « conduite préjudiciable au bon ordre et à la discipline », soit à l'infraction de l'article 93 de « conduite déshonorante », en échange de quoi l'accusation d'agression sexuelle est retirée ou suspendue³⁸⁴. [traduit par nos soins]

Cette pratique semble bien ancrée. Par exemple, dans l'affaire R c. Bankasingh (2021), l'accusé a admis avoir « caressé les seins, les fesses et le vagin » d'une soldate de 17 ans qui était alors en état d'incapacité³⁸⁵. Grâce à une négociation de plaidoyer, aucune preuve n'a été présentée pour l'accusation d'agression sexuelle et l'accusé a plaidé coupable au chef d'accusation moins grave de conduite honteuse en vertu de l'article 93 de la LDN et a été condamné à une peine d'emprisonnement de 60 jours.

La professeure Craig a conclu que, selon les données de 2015 à 2018, « le taux de condamnation pour l'infraction d'agression sexuelle par une cour martiale est nettement inférieur à celui des cours criminelles civiles du Canada »³⁸⁶. [traduit par nos soins]

Le CJAG m'a fourni des données sur toutes les cours martiales concernant les infractions au *Code criminel* de nature sexuelle, de 1999-2000 à 2020-2021, c'est-à-dire depuis que les FAC exercent leur compétence en la matière³⁸⁷. Selon ces données, il y a eu 134 cours martiales pour agression sexuelle entre 1999-2000 et 2020-2021³⁸⁸. Dans 37 cas, les accusés ont été reconnus coupables d'agression sexuelle, dans 17 cas, ils ont été reconnus coupables d'infractions moindres et incluses, et dans 47 cas, ils ont été acquittés. De plus, 35 des dossiers ont été retirés, fermés ou suspendus. Cela représente un taux de condamnation de base de 27 % pour les agressions sexuelles et de 13 % pour les infractions moindres et incluses.

Bien que cela présente une image légèrement meilleure dans le temps que pour la période plus récente examinée par la professeure Craig, avec un taux de condamnation combiné moyen de 40 % pour les agressions sexuelles et les infractions moindres et incluses, ce taux reste inférieur au taux de condamnation dans le système civil pour les agressions sexuelles et les infractions incluses fourni par Statistique Canada (entre 41 % et 46 % de 2005 à 2020, sauf en 2018-2019 où le taux a été de 39 %)³⁸⁹.

La professeure Craig a également signalé que « l'une des principales justifications offertes à l'appui de l'autorisation accordée aux militaires de gérer leur propre système judiciaire parallèle est le fait que le besoin de discipline militaire nécessite la capacité d'imposer des sanctions plus strictes ». [traduit par nos soins] C'est également ce qu'a souligné le ministre de la Défense de l'époque pour justifier l'octroi initial de la compétence en 1998. Il a précisé que les peines devaient être plus sévères parce que les femmes et les hommes des FAC devaient se faire confiance pour mettre leur vie en jeu³⁹⁰.

Et pourtant, comme le montre clairement la recherche de la professeure Craig, même depuis le rapport Deschamps et l'opération HONOUR, les condamnations pour agression sexuelle ont souvent donné lieu à des peines légères telles que des amendes, des rétrogradations et des réprimandes³⁹¹. Bien qu'il soit parfois difficile de comparer directement les statistiques entre le système militaire et le système civil³⁹², j'ai examiné les statistiques globales sur les peines infligées par le système de justice militaire. Dans les 22 années pour lesquelles des données sur les cours martiales m'ont été fournies, il y a eu 247 poursuites – si l'on considère toutes les cours martiales pour inconduite sexuelle – portant sur des agressions sexuelles et des infractions moindres³⁹³. Bon nombre d'entre elles concernaient des infractions d'ordre militaire moindres, notamment une conduite cruelle et déshonorante (article 93 de la LDN) et une conduite préjudiciable au bon ordre et à la discipline (article 129 de la LDN). Dans ce dernier cas, une condamnation n'est considérée que comme disciplinaire et ne se traduit pas par un casier judiciaire si la peine consiste en un blâme, une réprimande, une amende n'excédant pas un mois de solde de base, ou une « peine mineure » ou en une combinaison de ces sanctions³⁹⁴.

Une autre préoccupation concernant l'article 129 de la LDN en particulier est son caractère vague. Le juge Fish a fait remarquer que, bien qu'il soit appliqué comme pouvoir résiduel, il n'est guère utilisé comme tel. Il s'agit plutôt de l'une des deux infractions d'ordre militaire les plus fréquemment jugées³⁹⁵. Dans le contexte d'infractions sexuelles, cela pose un problème, puisqu'en raison de son imprécision, presque n'importe quel comportement – y compris les actes qui constitueraient autrement une infraction sexuelle au *Code criminel* – peut servir de base à une accusation en vertu de cet article. Les données le confirment : cet article est régulièrement utilisé pour traiter les cas d'inconduite sexuelle, y compris les agressions sexuelles.

Sur 187 verdicts de culpabilité, 102 (55 %) ont abouti à un simple blâme ou réprimande, tandis que 20 contrevenants (11 %) ont été condamnés à une simple rétrogradation. Seulement 38 cas (20 % ou environ 1,7 par an) ont entraîné une consigne, une détention ou un emprisonnement immédiat. Le taux était plus élevé pour les cas d'agression sexuelle uniquement : 20 verdicts de culpabilité (54 %) ont abouti à une peine d'emprisonnement³⁹⁶. Cependant, cela ne dit pas tout, car un certain nombre de cours martiales pour agression sexuelle ont abouti à des verdicts de culpabilité pour l'infraction moindre et incluse de voies de fait. Si l'on inclut ces cas, le taux de détention pour les agressions sexuelles tombe à 41 %. Je note également que, dans les données qui m'ont été fournies, de nombreux cas d'agression sexuelle ont été traités par voie de procès sommaire, bien qu'il soit difficile d'en déterminer le nombre exact.

Par comparaison, les données de Statistique Canada montrent qu'entre 2015 et 2020, dans l'ensemble du Canada, les peines d'emprisonnement pour agression sexuelle se situaient entre 55 % et 59 %, tandis que pour les autres infractions sexuelles, le taux était de 67 % à 70 %³⁹⁷. En combinant les totaux pour les agressions sexuelles et les autres infractions sexuelles, selon Statistique Canada, on obtient un taux global de peines d'emprisonnement se situant entre 63 % et 65 %. Dans l'ensemble, le taux de peines d'emprisonnement infligées par les cours martiales est faible comparativement à celui des tribunaux civils.

Retards

Le juge Fish a souligné les retards dans le système des cours martiales comme un problème particulier. Il a indiqué que, selon le CJAG, entre 2013-2014 et 2018-2019, la durée moyenne requise pour donner suite à une accusation en cour martiale, entre le dépôt de l'accusation et la fin du procès, avait été de 384 jours. Il a également mentionné les analyses effectuées par le BVG et par les auteurs du *Rapport sur la révision globale de la cour martiale* qui ont fait remarquer, respectivement, qu'il avait fallu une moyenne de 17,7 mois et de 434 jours pour la tenue d'une cour martiale. Le BVG a notamment mis en évidence le fait que sur 20 procès, la durée du traitement pour neuf de ceux-ci avait dépassé 18 mois³⁹⁸.

De tels retards sont particulièrement problématiques pour les membres des FAC impliqués dans une affaire d'agression sexuelle ou dans une affaire liée à une infraction sexuelle criminelle. Le stress lié au fait de faire face à des accusations criminelles est bien compris et

est tout aussi intense, dans le contexte d'une carrière militaire. Les membres des FAC accusés d'agression sexuelle ont droit à la même équité et aux mêmes garanties procédurales que les autres Canadiens et Canadiennes, notamment au droit d'être jugé dans un délai raisonnable. Les victimes/survivantes d'agressions sexuelles sont souvent traumatisées par le processus de justice pénale. Ce traumatisme est souvent intensifié dans le contexte militaire. En effet, les victimes sont souvent confrontées à l'ostracisme et aux représailles, ce qui finit par nuire à leur carrière. Elles peuvent souffrir des représailles délibérées, mais aussi des effets plus subtils, mais non moins pernicioeux, du stress et du traumatisme associés à des procédures pénales qui se déroulent dans une communauté relativement fermée. Lorsque la résolution d'une affaire prend plus d'un an, voire plusieurs années si l'on tient compte de l'enquête initiale, il peut y avoir des répercussions sur l'évaluation des performances de la victime, et donc sur sa carrière.

Droits des victimes

Depuis 2015, les victimes d'infractions sexuelles dans le système civil bénéficient de la CCDV³⁹⁹. Bien que le projet de loi C-77 ait prévu un ensemble équivalent de protections dans le système de justice militaire dans le cadre de la DDV⁴⁰⁰, celle-ci n'a pas encore été mise en œuvre (tout comme d'autres parties du projet de loi C-77).

Le juge Fish a fait remarquer qu'en « adoptant le projet de loi C-77 dans la foulée du rapport Deschamps, le Parlement a décidé d'accorder aux victimes les mêmes droits tant dans les instances militaires que dans les instances civiles »⁴⁰¹. À son avis, en ce qui concerne les infractions sexuelles criminelles, le défaut de mise en œuvre de la DDV est suffisamment grave pour justifier de retirer temporairement du système de justice militaire les enquêtes et les poursuites relatives aux infractions sexuelles⁴⁰².

La recommandation # 68 du juge Fish énonce ce qui suit :

La *Déclaration des droits des victimes* devrait entrer en vigueur dès que possible, afin d'assurer que les victimes d'infractions faisant l'objet d'une enquête ou de procédures sous le régime de la *Loi sur la défense nationale* aient essentiellement droit aux mêmes protections que celles offertes par la *Charte canadienne des droits des victimes*. D'ici à ce que la *Déclaration des droits des victimes* entre en vigueur, et à moins que la victime n'y consente :

- a) les enquêtes et les procédures à l'égard d'agressions sexuelles ne devraient pas être effectuées sous le régime de la *Loi sur la défense nationale* et devraient plutôt être renvoyées aux autorités civiles; et
- b) il devrait y avoir une forte présomption à l'encontre du fait de mener sous le régime de la *Loi sur la défense nationale* des enquêtes et des procédures à l'égard d'autres infractions commises contre une victime.

De plus, la *Loi sur la défense nationale* devrait être modifiée afin d'y incorporer expressément, en substance, les droits et protections offerts par le *Code criminel* aux victimes et aux personnes accusées d'infractions de nature sexuelle.

Je suis d'accord pour dire que le fait de ne pas avoir mis en œuvre la DDV est problématique pour les victimes d'agressions sexuelles et d'autres infractions sexuelles prévues au *Code criminel*.

En ce qui concerne l'obtention du consentement de la victime pour qu'une personne accusée d'agression sexuelle puisse rester dans le système militaire, la chose est, à mon avis, tout aussi problématique. À la lumière de cette recommandation, le GPFC avait élaboré une ébauche de protocole pour l'obtention du « consentement éclairé » des victimes afin de déterminer si les dossiers doivent être transférés au système de justice civile⁴⁰³. Ce protocole stipulait ce qui suit :

CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ

12. Lorsque le SNEFC reçoit une plainte concernant une possible infraction criminelle d'ordre sexuel, il est extrêmement important qu'il informe la victime de ses droits et des protections qui lui sont accordées par la CCDV et le système de justice civile (SJC) ainsi que par la DDV et le système de justice militaire (SJM). Au moment de fournir ces informations à la victime, le SNEFC lui remet un exemplaire de la brochure sur les droits des victimes (réf. G).

13. Les victimes doivent être informées qu'en attendant l'entrée en vigueur de la DDV, les protections qui leur sont accordées par le SJM ne sont pas établies par la loi comme c'est le cas dans le SJC, mais par une politique. Bien que les mécanismes de protection aient les mêmes objectifs et atteignent des résultats similaires, les protections fondées sur une politique peuvent ne pas inspirer le même degré de confiance que les droits inscrits dans la législation.

14. Bien que la PM doive fournir aux victimes des renseignements substantiels et précis sur leurs droits, ces renseignements ne doivent pas être interprétés comme des conseils juridiques. Les victimes ont le droit de demander des conseils juridiques ou autres, au besoin, ce qui devrait être encouragé et facilité dans la mesure du possible.

15. Par ailleurs, lorsqu'il fournit des renseignements pour établir un consentement éclairé, le SNEFC doit faire preuve de discrétion afin d'éviter d'orienter la victime vers un système ou l'autre. Il faut expliquer à la victime que le SNEFC ne peut pas lui garantir un résultat précis dans l'un ou l'autre système.

16. Une fois que la victime a bien compris ses droits et les différences entre le SJM et le SJC, le SNEFC confirme le choix de celle-ci : souhaite-t-elle que sa plainte soit examinée par le SNEFC ou par une autorité de police civile? Le SNEFC doit s'assurer que le consentement éclairé est bien documenté. En outre, la victime doit être informée qu'elle peut retirer son consentement éclairé à tout moment.

17. En l'absence de consentement éclairé après que l'information a été fournie et comprise, ou après avoir été informé que la victime a retiré son consentement éclairé, le SNEFC transmet le dossier à l'autorité civile appropriée. Dans ce cas, il aide la victime à entrer en contact avec l'autorité civile, s'il y a lieu, et transfère toute information ou toute preuve recueillie jusqu'alors, à la demande du nouvel organisme d'enquête. Le SNEFC crée également un dossier parallèle pour faciliter le suivi de l'affaire conformément à la politique applicable.

18. Il importe de noter qu'en communiquant aux victimes des renseignements sur leurs droits, il convient de tenir compte de leur état d'esprit et de leur capacité à comprendre l'information⁴⁰⁴.
[traduit par nos soins]

Ce document illustre le champ de mines auquel les victimes, les enquêteurs et les procureurs seront confrontés en essayant de mettre en œuvre de manière significative le choix d'un forum par la victime. Mis à part l'état de traumatisme dans lequel une victime peut se trouver au début d'une enquête, ou même plus tard, cet exercice est totalement irréaliste.

Sur quelle base le SNEFC pourrait-il jamais être convaincu qu'une victime a « bien compris (...) les différences entre le système de justice militaire et le système de justice civile »? De nombreux professionnels, qu'ils soient enquêteurs ou avocats, pourraient difficilement donner une image précise des différences entre les deux systèmes de façon concise et complète, et encore moins faire ressortir les différences qui sont vraiment importantes pour une « bonne compréhension ». Les retards probables dans chacun d'eux? La possibilité, ou non, d'un procès avec jury dans un tribunal civil? La composition probable d'une cour martiale? La possibilité pour l'accusé de bénéficier d'une représentation juridique gratuite dans un système, mais peut-être pas dans l'autre?

À mon avis, le fait d'exiger le consentement de la victime avant de décider de faire enquête ou d'engager des poursuites relativement à un crime dans le système de justice militaire ou dans le système de justice civile ne fait qu'imposer un fardeau irréaliste à la victime. Cela met la victime dans une situation intenable, exigeant d'elle qu'elle prenne une décision quant au système qui est susceptible de mieux fonctionner pour elle, tout en ayant une faible compréhension des facteurs en jeu. Il se peut qu'elle regrette sa décision par la suite si le procès aboutit à un acquittement et qu'elle se pose éternellement la question « et si j'avais choisi l'autre système? ». En fin de compte, je ne crois pas que l'exigence de consentement éclairé serve l'intérêt public.

À mon avis, le fait d'exiger le consentement de la victime avant de décider de faire enquête ou d'engager des poursuites relativement à un crime dans le système de justice militaire ou dans le système de justice civile ne fait qu'imposer un fardeau irréaliste à la victime.

Dans mon rapport provisoire, j'ai recommandé que tous les nouveaux dossiers soient transférés aux autorités civiles pour enquête et poursuites. Si cette mesure provisoire doit rester en place en attendant qu'une loi confère une compétence exclusive aux tribunaux civils, toutes les nouvelles plaintes devraient être transmises au système civil, quelle que soit la préférence exprimée par la victime. Lorsque des accusations ont déjà été portées devant des tribunaux militaires, elles devraient continuer à être traitées dans ce forum, mais aucune nouvelle accusation ne devrait y être déposée.

Incohérence concernant d'autres infractions

À l'heure actuelle, les FAC ne poursuivent pas en justice certaines infractions, mais les envoient plutôt aux autorités civiles; ce sont elles qui décident de lancer une enquête et/ou d'intenter une poursuite. Selon l'ordre du GPFC qui encadre cette situation :

Les infractions suivantes, si elles sont commises au Canada, seront habituellement confiées au système de justice civile, après que le conseiller juridique des FC (le juge-avocat adjoint ou le procureur militaire régional, selon le cas) aura été consulté et que le commandant du militaire accusé aura été informé :

- a. violence familiale;
- b. voies de fait contre un enfant; et
- c. conduite avec facultés affaiblies.⁴⁰⁵

La raison pour laquelle ces infractions sont poursuivies en justice en dehors du système de justice militaire n'est pas claire. Cependant, il convient d'examiner l'approche des FAC dans ces domaines, afin de mieux étudier les raisons pour lesquelles elles désirent que les infractions d'ordre sexuel continuent de relever de leur compétence.

Violence conjugale

Dans l'exercice de leur compétence partagée sur la plupart des infractions au *Code criminel*, les FAC ont développé quelques pratiques courantes. Contrairement à leur choix d'intenter elles-mêmes les poursuites en cas d'infractions d'ordre sexuel, sauf celles commises hors des bases militaires, les FAC ne sont responsables ni de l'enquête ni de la poursuite dans les cas de violence entre partenaires intimes, aussi appelée violence familiale ou violence conjugale.

La seule justification émise est qu'il « existe en principe certaines situations (par exemple, des cas présumés de violence familiale ou des poursuites pour conduite avec facultés affaiblies) où le renvoi au système judiciaire provincial est jugé plus approprié »⁴⁰⁶.

Peu d'explications sont fournies pour justifier cette décision de déléguer aux tribunaux civils les poursuites intentées par ou contre un membre des FAC lors de cas de violence entre partenaires intimes. Cette décision est d'ailleurs difficile à concilier avec la détermination des dirigeants des FAC de s'assurer que les infractions sexuelles demeurent une compétence quasi exclusive de l'organisation. La seule explication supplémentaire qui m'a été fournie est que, tout comme dans les cas de conduite avec facultés affaiblies, les tribunaux civils possèdent une expertise spécialisée dans le domaine. Cela n'est pas faux, mais plusieurs tribunaux civils possèdent aujourd'hui une expertise spécialisée en matière d'agressions sexuelles et voient ces agressions et la violence entre partenaires intimes comme des domaines interconnectés. Au Québec, par exemple, le tribunal spécialisé en matière d'agressions sexuelles qui a récemment été mis sur pied traitera également les cas de violence entre partenaires intimes⁴⁰⁷. En Ontario, le *Manuel de poursuite de la Couronne* indique que les abus sexuels peuvent, du point de vue de la poursuite, être considérés comme une forme de violence entre partenaires intimes⁴⁰⁸.

L'agression sexuelle et la violence entre partenaires intimes sont semblables en plusieurs points et se chevauchent souvent. Ce sont des crimes fondés sur le genre principalement commis contre les femmes⁴⁰⁹. Ces deux types de violence sont fondés sur le pouvoir, et les profils psychologiques des auteurs d'actes de violence sexuelle et de violence familiale sont étroitement liés⁴¹⁰. De nombreuses ressemblances ont été démontrées entre les deux groupes de contrevenants, y compris un développement similaire lors de la petite enfance⁴¹¹. La probabilité d'avoir eu un père moins présent, d'avoir subi des violences corporelles à l'enfance et d'avoir eu des parents qui imposaient des limites moins strictes était plus élevée chez les conjoints violents, qu'ils aient commis des gestes de violence sexuelle ou non, que dans le groupe de référence normative⁴¹². *L'ordre du Groupe de la Police militaire sur la violence familiale* [traduit par nos soins] actuellement en vigueur reconnaît cette réalité, souligne que la violence conjugale et familiale sont des abus de pouvoir, et mentionne l'agression sexuelle comme une infraction connexe⁴¹³.

L'expertise spécialisée développée par plusieurs tribunaux pour traiter conjointement la violence sexuelle et la violence entre partenaires intimes sera bénéfique lorsque vient le temps de traiter de ces deux enjeux en contexte militaire.

Conduite avec facultés affaiblies

Étonnamment, les FAC ont choisi de ne pas enquêter ni de poursuivre les cas de conduite avec facultés affaiblies⁴¹⁴. L'argument qui m'a été donné pour justifier cette pratique est que les autorités civiles possèdent de l'équipement et des processus spécialisés⁴¹⁵. Des « défis associés à la suspension administrative du permis de conduire à la suite d'une arrestation pour conduite avec facultés affaiblies, ce qui dépasse les limites actuelles de l'autorité conférée à la police militaire »⁴¹⁶, ont également été mentionnés. [traduit par nos soins] Finalement, on m'a signalé que ces infractions touchent à des enjeux juridiques pointus et spécialisés que les tribunaux civils à haut volume sont plus aptes à gérer.

Qu'elles aient été commises sur la base ou à l'extérieur de celle-ci, il me semble que ces infractions s'alignent étroitement sur les préoccupations militaires en ce qui concerne la discipline, l'utilisation de l'équipement et l'abus d'alcool. Même si l'enquête initiale pour des infractions de ce type commises à l'extérieur de la base était du ressort de la police civile ayant appréhendé les présumés contrevenants, je suppose que ces derniers pourraient être poursuivis dans le système militaire afin de braquer les projecteurs sur ces graves manques de discipline. Agir de la sorte pourrait libérer certaines ressources qui permettraient aux tribunaux civils de composer avec la légère augmentation de la charge de travail causée par le transfert au civil des infractions militaires à caractère sexuel.

Obstacles à la mise en place d'une compétence partagée

Dans mon rapport provisoire, j'ai recommandé « d'établir un processus qui facilitera le traitement des allégations d'infractions sexuelles de façon indépendante et transparente, totalement à l'extérieur des FAC ». Plus précisément, j'ai émis les recommandations suivantes :

1. La recommandation n° 68 de l'honorable Morris J. Fish devrait être mise en œuvre immédiatement. Toutes les agressions sexuelles et autres infractions criminelles de nature sexuelle en vertu du *Code criminel*, y compris les infractions sexuelles de nature historique, alléguées à l'encontre d'un membre des FAC, passé ou actuel (« infractions sexuelles »), devraient être référées aux autorités civiles. Par conséquent, à partir de maintenant, le grand prévôt des Forces canadiennes (GPFC) devrait transférer aux corps policiers civils toutes les allégations d'infractions sexuelles, y compris les allégations actuellement sous enquête par le SNEFC, à moins que ces enquêtes soient presque terminées. Dans tous les cas, les accusations devraient être déposées dans une instance civile.

Corollairement, les autorités civiles devraient exercer leur compétence en matière d'enquêtes et de poursuites concernant toutes les infractions sexuelles par les membres des FAC. Si les autorités civiles refusent de procéder, le dossier devrait être remis aux FAC afin qu'elles puissent déterminer si une action disciplinaire est souhaitable en vertu de la *Loi sur la défense nationale*. Tout examen administratif concernant des inconduites sexuelles au sein des FAC devrait se poursuivre, pour l'instant, en parallèle, en plus ou en l'absence d'accusations criminelles.

2. En parallèle aux transferts immédiats décrits ci-dessus, le ministre de la Défense devrait s'entretenir avec les autorités fédérales, provinciales et territoriales concernées afin de faciliter le processus de transfert et le partage d'expertise entre les autorités civiles et les FAC, et examiner les ressources qui pourraient être rendues disponibles afin de faciliter ce travail.

J'ai également recommandé que l'on m'informe mensuellement des progrès réalisés dans le déploiement de ces deux recommandations.

Le 3 novembre 2021, la ministre a accepté mes recommandations provisoires et m'a informée que le GPFC et le DPM « travaillent rapidement à l'élaboration des mécanismes et des processus qui seront nécessaires pour mettre en œuvre vos recommandations provisoires »⁴¹⁷. Depuis, j'ai rencontré régulièrement la ministre ainsi que le GPFC et le DPM pour être tenue au courant des derniers développements relatifs à cette mise en œuvre.

J'ai discuté avec des représentants de la police et des procureurs de plusieurs régions du pays (mais pas de toutes), ce qui m'amène à croire que prendre en charge ce nombre relativement limité de cas ne serait pas un problème pour eux.

Les statistiques que le GPFC m'a fournies couvraient la période allant de 2016 à 2021⁴¹⁸ et démontraient que le volume total d'enquêtes concernant des agressions sexuelles par province se décomposait comme suit :

Province/Territoire	Cas par an*
Alberta	19
Colombie-Britannique	18
Manitoba	8
Nouveau-Brunswick	11
Nouvelle-Écosse	17
Ontario	71
Québec	22
Terre-Neuve-et-Labrador, Territoires du Nord-Ouest, Nunavut, Île-du-Prince-Édouard, Saskatchewan et Yukon (combinés).	5

Tableau 3. Enquêtes concernant des agressions sexuelles par province.

* Selon le nombre total de cas répertoriés entre 2016 et 2021, arrondi à l'entier le plus proche.

À l'exception de l'Ontario, les agressions sexuelles (qui nécessitent généralement les enquêtes les plus délicates et complexes) signifieraient environ 20 enquêtes supplémentaires ou moins par an pour la plupart des provinces et territoires. Les autres infractions à caractère sexuel représentaient un nombre beaucoup plus réduit d'enquêtes, soit un total de 47 par an pour l'ensemble du Canada.

Pour ce qui est du nombre d'enquêtes ayant mené à une poursuite, sur une période de six ans, soit de 2015 à 2020, 82 cas d'infractions à caractère sexuel ont été portés en cour martiale, c'est-à-dire environ 14 cas par an pour l'ensemble des FAC⁴¹⁹. Pour la même période, il y a eu 122 procès sommaires, ou environ 20 par an⁴²⁰. En d'autres mots, la charge de travail pour les procureurs civils augmenterait d'environ 34 dossiers par an pour l'ensemble du Canada si mes recommandations provisoires étaient mises en œuvre.

Malgré cela, au cours des mois qui ont suivi, j'ai pu constater l'existence d'une résistance importante à la mise en œuvre de mes recommandations. Si certains corps policiers étaient ouverts à recevoir des cas presque immédiatement, d'autres ont refusé d'accepter tout dossier impliquant des militaires⁴²¹. À l'échelle provinciale, certaines associations de chefs de police et le commissaire de la PPO se sont joints à la liste de refus⁴²². Parmi ces associations, les positions les plus négatives ont été prises par l'Association des directeurs de police du Québec (ADPQ) et la British Columbia Association of Chiefs of Police (BCACP). L'ADPQ a affirmé que les corps policiers du Québec seraient dans l'incapacité de prendre en charge tout dossier impliquant les FAC sans le consentement de la ministre de la Sécurité publique du Québec⁴²³. La BCACP a recommandé aux corps policiers de la Colombie-Britannique de n'accepter aucun dossier provenant des FAC « tant que les enjeux juridiques et procéduraux n'auront pas été réglés »⁴²⁴. [traduit par nos soins]

Le 19 janvier 2022, le BC Urban Mayors' Caucus (BCUMC) a sauté dans l'arène en écrivant une lettre au premier ministre du Canada et à la ministre de la Défense nationale. Il affirmait que « le système de justice doit actuellement aller au-delà de ses capacités pour répondre à la demande provoquée par la lutte de première ligne contre la pandémie de COVID-19 » et que « plusieurs des détachements de la GRC et des services de police municipaux sur nos territoires doivent déjà composer avec un nombre ingérable de dossiers à traiter ». [traduit par nos soins] En guise de solution, le BCUMC proposait de créer un organisme d'enquête national indépendant qui serait tenu à l'écart des FAC ou du MDN⁴²⁵. Entre-temps, le commandant du Groupe de la Police militaire de la Force aérienne a rencontré des membres du ministère de la Justice du Manitoba, Division de la Sécurité publique le 12 janvier 2022⁴²⁶.

Le 18 janvier 2022, la *Ontario Association of Chiefs of Police* (OACP) a adressé une lettre à la solliciteuse générale de l'Ontario⁴²⁷. Cette lettre formulait une série de préoccupations à propos des transferts proposés. Les plus importantes étaient le manque de ressources, surtout pour les corps policiers de plus petite taille, et le déluge potentiel de cas historiques. De plus, la lettre de l'OACP mentionnait le besoin de former des enquêteurs au contexte militaire, des problèmes de partage des compétences lorsque les personnes impliquées étaient situées à différents endroits du pays, et des difficultés d'accès aux documents militaires. La lettre recommandait la création d'un groupe de travail multiservice et la rédaction d'un protocole d'entente.

Le 27 janvier 2022, la ministre a écrit aux ministres provinciaux de la Sécurité publique et de la Justice afin de leur proposer d'organiser des rencontres pour discuter de la mise en œuvre des recommandations provisoires. Le 21 avril 2022, l'OACP a écrit directement à la ministre pour réitérer ses inquiétudes et demander la création d'un groupe de travail national⁴²⁸.

Ce ne sont pas tous les corps policiers qui ont refusé de prendre en charge des dossiers impliquant les FAC. La GRC a notamment commencé à accepter le transfert de nouveaux dossiers en provenance des FAC dès le 31 janvier 2022⁴²⁹. De nombreux corps policiers municipaux et régionaux, dont ceux de Winnipeg, Thunder Bay et Nottawasaga (qui fait partie de la PPO), ont également accepté des transferts de dossiers sur une base individuelle, au cas par cas⁴³⁰. À la mi-février, la ministre de la Sécurité publique du Québec a écrit aux corps policiers de la province pour leur recommander d'accepter de nouveaux dossiers et des transferts de dossiers en fonction de leur capacité, ainsi que pour les aviser qu'un protocole détaillé était en processus d'élaboration. Je crois comprendre que des discussions similaires avaient lieu avec la PPO. Au moment où je rédige ce rapport, il semble que l'affaire soit en suspens en attendant la finalisation d'un protocole d'entente, de protocoles détaillés et d'accords entre le fédéral et le provincial⁴³¹.

Selon les lois actuelles, les corps policiers et les procureurs civils ont la pleine compétence nécessaire pour enquêter sur les infractions à caractère sexuel impliquant des militaires, y compris celles s'étant produites sur des lieux appartenant à la Défense.

Je souhaite souligner que, selon les lois actuelles, les corps policiers et les procureurs civils ont la pleine compétence nécessaire pour enquêter sur les infractions à caractère sexuel impliquant des militaires, y compris celles s'étant produites sur des lieux appartenant à la Défense. Je n'ai en effet pas vu quiconque affirmer que les autorités civiles n'ont pas cette compétence. Je note par ailleurs que le JAG intérimaire a récemment confirmé cette réalité devant le Parlement⁴³². Comme mentionné ci-dessus, les autorités civiles sont déjà responsables des cas de conduite avec facultés affaiblies et de violence familiale impliquant des militaires, ainsi que des cas d'agression sexuelle survenue hors des bases. À ma connaissance, rien de tout cela n'a fait l'objet de laborieuses négociations et de

vastes protocoles d'entente. Le nombre de cas, à l'échelle nationale, est plus élevé près des bases et escadres des FAC et presque nul dans le reste du pays; il ne justifie donc en rien ce refus d'appliquer la loi. Il serait également facile, le cas échéant, de déterminer et de pallier les besoins ciblés en ressources supplémentaires.

Cela dit, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de mes recommandations provisoires illustrent un problème clé qui complique le maintien d'une compétence partagée entre les FAC et les autorités civiles. Il semble que toute prolongation de ce dédoublement de la compétence n'aboutira qu'à des discussions interminables concernant la mise en place de protocoles gouvernementaux complexes et détaillés ainsi que des mécanismes tout aussi alambiqués entre les FAC et les corps policiers régionaux et municipaux. Puisque, de mon point de vue, le système civil est préférable dans ce contexte, la meilleure solution serait de donner aux tribunaux civils la compétence exclusive pour traiter tous les cas d'inconduite sexuelle couverts par le *Code criminel*.

Approches dans d'autres pays

Plusieurs nations alliées ont récemment fait face à des défis semblables à ceux qu'affrontent actuellement les FAC. Il est par conséquent utile d'examiner leur approche quant à la compétence militaire en matière d'infractions à caractère sexuel. J'ai reçu un document d'information sur l'approche respective des autres membres du Groupe des cinq (États-Unis, Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande) ainsi que sur celle d'Israël⁴³³. J'ai également effectué des recherches indépendantes sur le contexte militaire et législatif de ces nations et d'autres nations alliées.

Au Royaume-Uni, le viol a connu sensiblement la même progression que l'agression sexuelle au Canada du point de vue de la compétence. En effet, avant 2006, les cas de viol, tout comme ceux de meurtre et d'homicide involontaire, étaient la compétence exclusive du système de justice civile. Depuis 2006, le système de justice militaire du Royaume-Uni (appelé « Service Justice System », ou SJS) a une compétence concurrente avec les tribunaux civils sur ces cas. Le type de tribunal qui entendra la cause (civil ou militaire) est déterminé au cas par cas⁴³⁴. Cependant, un examen du système de justice militaire mené en 2018 et 2019 par le juge Shaun Lyons CBE, recommandait que les cas de viol et d'agression sexuelle avec pénétration ayant été perpétrés sur le territoire du Royaume-Uni soient retirés du système de justice militaire, sauf autorisation du procureur général du Royaume-Uni⁴³⁵.

Le juge a conclu :

[...] de toute évidence, la prise en charge de ces cas par le SJS n'assure pas la protection de l'individu ni l'efficacité des opérations. Les membres des forces armées demeurent des citoyens et, dans ces cas graves où les tribunaux civils sont à leur disposition, devraient comparaître devant ces derniers. Il est évident que le comité spécial avait des inquiétudes quant à la confiance du public. Ces inquiétudes ne sont pas partagées. La prise en charge de ces dossiers très en vue par le SJS n'a aucunement aidé les forces armées. Le SJS a plutôt été critiqué pour cette prise en charge⁴³⁶. [traduit par nos soins]

Ces conclusions concordent largement avec la réalité canadienne. Donner aux FAC une compétence concurrente avec le système de justice civile a eu l'effet contraire de celui escompté. Ce changement n'a pas augmenté la discipline, l'efficacité ou le moral, et n'a pas généré la confiance dont le système de justice militaire a besoin, surtout pour traiter les cas très en vue qui impliquent des officiers supérieurs. Au contraire, ce partage de compétences a plutôt contribué à une érosion de la confiance du public et des membres des FAC.

Donner aux FAC une compétence concurrente avec le système de justice civile a eu l'effet contraire de celui escompté. Ce changement n'a pas augmenté la discipline, l'efficacité ou le moral, et n'a pas généré la confiance dont le système de justice militaire a besoin, surtout pour traiter les cas très en vue qui impliquent des officiers supérieurs. Au contraire, ce partage de compétences a plutôt contribué à une érosion de la confiance du public et des membres des FAC.

En Australie et en Nouvelle-Zélande, il existe une compétence concurrente, mais seulement à certaines conditions. En Australie, le directeur des poursuites militaires doit obtenir le consentement du directeur des poursuites publiques avant d'intenter des poursuites dans des cas d'agression sexuelle grave ou de meurtre commis en Australie. En Nouvelle-Zélande, il faut obtenir l'assentiment du procureur général afin de pouvoir porter une infraction à caractère sexuel commise à l'intérieur du pays devant une cour martiale⁴³⁷. Cela indique que, même dans les cas où il y a une compétence concurrente, la primauté revient au système civil.

Aux États-Unis, le système de justice militaire demeure fortement dépendant de la chaîne de commandement et diffère davantage des systèmes en vigueur au Canada et dans les autres pays du Commonwealth. Cependant, je tiens à noter que de récentes modifications ont été apportées à la loi afin de faire du harcèlement sexuel une infraction militaire et de contraindre les commandants qui reçoivent des signalements d'agression sexuelle ou de harcèlement sexuel à faire part de ceux-ci à un enquêteur indépendant⁴³⁸.

J'ai également trouvé très enrichissante la référence faite par le juge Fish aux lignes directrices émises par les Nations-Unies :

En 2006, le rapporteur spécial de la Sous-commission de la promotion et de la protection des droits de l'homme des Nations Unies, appuyé par le Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et la Commission internationale des juristes, a publié le *Projet de principes sur l'administration de la justice par les tribunaux militaires* [...]. Le principe n° 8 prévoit que « [l]a compétence des juridictions militaires doit être limitée aux infractions d'ordre strictement militaire commises par le personnel militaire. Les juridictions militaires peuvent juger des personnes assimilées au statut de militaire pour des infractions strictement liées à l'exercice de leur fonction assimilée ». Le rapporteur spécial était d'avis que les infractions civiles commises par le personnel militaire devraient être exclues de la compétence des juridictions militaires. La rapporteuse spéciale sur l'indépendance des juges et des avocats a exprimé une opinion analogue dans un rapport présenté lors de l'Assemblée générale des Nations Unies en 2013 : *Rapport de la rapporteuse spéciale sur l'indépendance des juges et des avocats* [...]. Dans son rapport, la rapporteuse spéciale a laissé entendre que « [l]es infractions pénales de droit commun commises par des membres des armées doivent être jugées devant les tribunaux de droit commun, à moins que ceux-ci ne soient pas en mesure d'exercer leur compétence à cause des circonstances particulières de l'infraction (exclusivement dans le cas d'infractions commises en dehors du territoire de l'État) »⁴³⁹.

Le juge Fish a également souligné que « [p]lusieurs États européens et scandinaves, y compris d'importants alliés du Canada membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique-Nord (OTAN), jugent toutes les infractions civiles perpétrées en temps de paix par leur personnel militaire dans leur système de justice civile, avec ou sans règles ou procédures particulières pour tenir compte du statut militaire de l'accusé »⁴⁴⁰.

Le juge Fish a ultimement écarté l'hypothèse d'éliminer la compétence militaire sur l'ensemble des infractions civiles au Canada. Je n'exprimerai aucun point de vue sur cette conclusion. Mon examen se concentre exclusivement sur l'inconduite sexuelle. Et dans ce contexte, les discussions autour des mesures prises par les alliés du Canada pour lutter contre les infractions à caractère sexuel démontrent que la compétence militaire sur ce type d'infraction n'est pas nécessaire et n'a pas été prouvée être la méthode à privilégier.

Nécessité d'une compétence civile exclusive

Je ne peux que faire écho aux constats de la juge Deschamps. En ce qui concerne la promesse selon laquelle une compétence concurrente apporterait un système de discipline et de justice rapide et efficace, elle a conclu ce qui suit :

Malheureusement, les victimes d'agressions sexuelles n'ont pas profité des avantages escomptés en vertu de la nouvelle compétence. Elles critiquent la formation inadéquate de la PM, le faible soutien de la chaîne de commandement et le manque d'uniformité quant aux sanctions infligées dans les cas d'agressions sexuelles. Bien que l'on ait également critiqué les organismes civils d'application de la loi, les autorités chargées des poursuites et les tribunaux en ce qui a trait au traitement des cas d'agressions sexuelles, les membres des FAC ont la nette impression que le traitement de tels cas par les autorités militaires est source d'un plus grand préjudice pour la victime que si le dossier est traité par les autorités civiles⁴⁴¹.

Sept ans plus tard, je ne vois aucune amélioration significative dans les enquêtes et les poursuites pour crimes sexuels menées par le système de justice militaire. La compétence accordée en 1998 n'a pas amélioré la capacité des FAC à rendre la justice promptement et à maintenir la discipline⁴⁴². Ce point de vue est corroboré par les résultats de la consultation sur la Déclaration des droits des victimes, qui ont révélé que :

Parmi les répondants ayant été victimes d'une infraction, la grande majorité a mentionné avoir rencontré des obstacles lors du signalement de l'infraction et seule une minorité a déclaré avoir eu une expérience positive avec le SJM (...) Les opinions au sujet du SJM étaient généralement négatives. Les répondants ont indiqué que de nombreux aspects permettraient d'améliorer les droits des victimes, comme favoriser la protection de la vie privée, tenir l'accusé à l'écart de la victime, et fournir des solutions rapides aux victimes⁴⁴³.

En outre, de 55 % à 65 % des personnes interrogées étaient en désaccord sur le fait que les acteurs de la justice militaire prenaient des mesures positives en faveur des victimes, comme le montre la figure 3 ci-dessous :

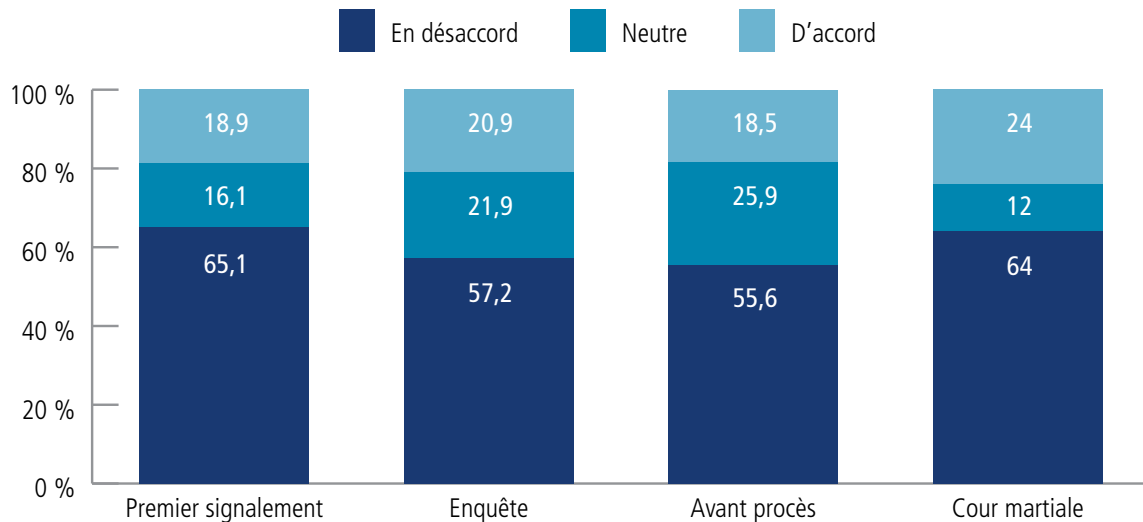


Figure 3 : Accord avec les mesures positives prises dans l'ensemble des procédures du SJM.

Source : Consultation sur la Déclaration des droits des victimes : résultats des séances de consultation internes et externes, p. 17.

Parmi les thèmes communs dans les réponses à la consultation, on retrouvait : la peur des représailles, le manque de soutien, la honte et l'embarras, les problèmes liés au système, la protection de l'accusé et le fait que la personne responsable du traitement d'une plainte soit l'auteur de l'infraction⁴⁴⁴. De plus, une perception largement répandue, tant parmi les personnes qui se sont identifiées comme victime d'une infraction d'ordre militaire que parmi les autres, était que le système de justice militaire ne traitait pas les victimes avec dignité et respect :

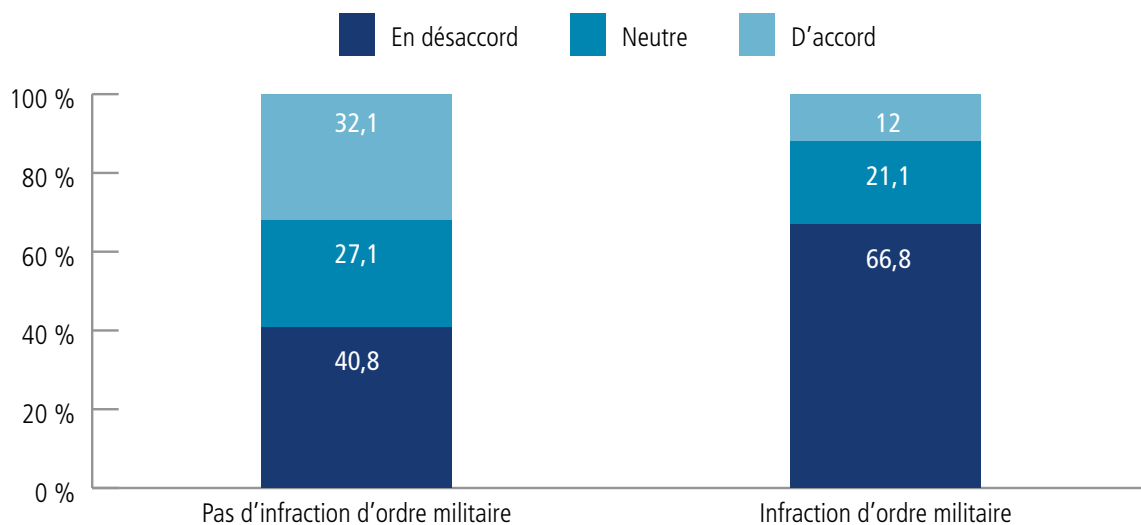


Figure 4 : Taux d'accord quant au fait que le SJM traite les victimes avec dignité et respect.

Source : Consultation sur la Déclaration des droits des victimes : résultats des séances de consultation internes et externes, p. 25.

Les conclusions de la consultation sur la Déclaration des droits des victimes confirment ce que j'ai entendu et observé au cours de mon examen : la perte de confiance est généralisée à toutes les étapes du système de justice militaire en ce qui concerne les infractions sexuelles.

À la lumière de l'analyse qui précède, je recommande que les autorités civiles aient la compétence exclusive en ce qui concerne les infractions sexuelles au *Code criminel* qui sont alléguées contre des membres des FAC. La compétence concurrente qui a été conférée au système de justice militaire en 1998 devrait être révoquée.

Je ne suis pas convaincue qu'il faille maintenir l'exception d'avant 1998 pour les infractions commises à l'étranger (Programme Hors-Canada (HORSCAN)⁴⁴⁵). Dans les données qui m'ont été fournies, je n'ai pu trouver que 41 incidents HORSCAN d'inconduite sexuelle qui ont fait l'objet de poursuites devant une cour martiale entre 1999 et 2021 (soit un peu moins de deux cas par année en moyenne)⁴⁴⁶. Selon le juge Fish, pas une seule cour martiale n'a été tenue sur le théâtre d'opérations depuis 1998. Et la dernière cour martiale tenue à l'extérieur du Canada remonte à 2012⁴⁴⁷. Le juge Fish a également noté des informations anecdotiques indiquant que certains commandants n'étaient pas disposés à tenir des cours martiales sur le théâtre d'opérations. Cela reflète ce que j'ai entendu des parties prenantes. Il se peut que des procès sommaires aient eu lieu sur le théâtre d'opérations, mais comme ils sont abolis par le projet de loi C-77, il n'est pas nécessaire d'examiner cette question plus en détail.

L'article 273 de la LDN prévoit déjà la compétence des tribunaux civils dans de tels cas. Cela a été reconnu en 1998 par le JAG de l'époque⁴⁴⁸. Bien qu'il puisse être pratique pour la PM de mener le début des enquêtes à l'étranger, elle devrait demander l'aide des forces de l'ordre civiles, comme la GRC, qui ont plus d'expertise en la matière, à la première occasion. Et comme aujourd'hui il n'y a pratiquement pas de cours martiales sur le théâtre d'opérations, les infractions devraient être jugées devant des tribunaux civils au Canada.

Pour ce qui est des infractions particulières qui devraient être exclues de la compétence des FAC, je constate que le droit pénal relatif aux infractions sexuelles a évolué depuis 1998. Le *Code criminel* comprend un certain nombre de nouvelles infractions, telles que la traite et l'exploitation des personnes. La liste des infractions sexuelles contre des enfants s'est également allongée. Je propose que les autorités civiles aient une compétence exclusive en ce qui concerne toutes ces infractions. Celle-ci ne se limite pas aux infractions exigeant l'enregistrement comme délinquant sexuel. En ce qui concerne les infractions commises contre des enfants, les FAC ne font pas enquête et ne mènent pas de poursuites à cet égard actuellement; il n'y a donc aucune raison pour qu'elles gardent la compétence en matière d'infractions sexuelles contre des enfants⁴⁴⁹. D'autres infractions, comme le voyeurisme ou l'exploitation sexuelle, soumettent la victime – qu'il s'agisse d'un membre des FAC ou d'une personne se trouvant dans un environnement militaire – aux mêmes problèmes que ceux évoqués ci-dessus.

Par conséquent, restreindre la compétence aux seules agressions sexuelles irait à l'encontre de ma recommandation. Pour ces raisons, la liste des infractions sexuelles sur lesquelles les autorités civiles exerceront une compétence exclusive doit être exhaustive.

RECOMMANDATION N° 5

Les infractions sexuelles visées par le *Code criminel* devraient être retirées de la compétence des FAC. Elles devraient faire l'objet de poursuites exclusivement devant les tribunaux criminels civils dans tous les cas. Lorsqu'une infraction a lieu au Canada, elle devrait faire l'objet d'une enquête par les forces de police civiles dans les plus brefs délais. Lorsque l'infraction a lieu à l'extérieur du Canada, la PM peut agir en premier lieu pour sauvegarder les preuves et commencer une enquête, mais elle doit se mettre en rapport avec les autorités civiles chargées de l'application de la loi le plus tôt possible. Les infractions sont les suivantes :

- Infractions d'ordre sexuel énumérées à la partie V du *Code criminel*;
- Infractions d'ordre sexuel énumérées à la partie VII du *Code criminel*, y compris mais sans s'y limiter les agressions sexuelles; et
- Toute « infraction désignée » telle que définie aux paragraphes 490.011(1)(a), (c), (c.1), (d), (d.1) ou (e) du *Code criminel*, dans la mesure où elle n'est pas déjà visée ci-dessus.

En formulant cette recommandation, je répète que je n'envisage pas un type de processus de transfert permanent selon lequel une victime signalerait un crime à la PM, qui transférerait ensuite le dossier à un service de police civile. L'expérience de la recommandation provisoire a montré que cela ne peut pas fonctionner. Je m'attends à ce que les victimes soient invitées à communiquer directement avec les autorités civiles, et que ce contact soit facilité par la PM et les FAC dans la mesure du possible.

Je reconnais aussi que pour supprimer la compétence concurrente, il faudra modifier la LDN. Comme l'ont montré les expériences précédentes en la matière, la mise en œuvre des modifications apportées au système de justice militaire prendra plusieurs années. En attendant, je m'attends à ce que les FAC et les autorités civiles continuent de se conformer à ma recommandation provisoire. Les FAC devraient cesser d'enquêter et d'engager des poursuites relativement aux infractions sexuelles pour lesquelles elles ont actuellement une compétence concurrente. Les autorités civiles devraient enquêter sur ces affaires et engager des poursuites conformément à leur compétence concurrente actuelle. Cela englobe tout nouveau signalement d'anciens cas d'infractions présumées ayant eu lieu entre 1998 et aujourd'hui.

Il sera également important que les dirigeants des FAC fassent preuve de transparence en ce qui concerne les procédures pénales impliquant des membres des FAC et les mesures provisoires, ainsi que les mesures ou les sanctions qui peuvent en découler. Ces informations peuvent ensuite être utilisées dans tout processus d'examen disciplinaire ou administratif qui pourrait avoir lieu. Les commandants sont tenus, en vertu des articles 19.57 à 19.62 des Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC), de suivre

les procédures criminelles impliquant un militaire sous leurs ordres et de transmettre tout certificat de condamnation et toute fiche au QGDN. Je comprends qu'en pratique, la PM crée un « rapport parallèle » dans de tels cas et assure la liaison entre le service de police civile et le commandant⁴⁵⁰. Cette pratique devrait être maintenue. Je n'ai aucun doute que les FAC continueront à établir de solides relations avec les forces de police civiles locales et les procureurs au fil de l'évolution de la situation.

Droits des personnes accusées

Dans son rapport, le juge Fish dit être « fondamentalement en désaccord » en ce qui concerne l'idée que les membres des FAC accusés d'un crime devraient perdre leur droit aux services gratuits d'un avocat. Comme il le dit :

130. L'accès aux services gratuits d'un avocat, peu importe le revenu, est un avantage offert aux membres des FAC en contrepartie des obligations extraordinaires qui leur sont imposées. Ces obligations extraordinaires comprennent la « responsabilité illimitée » des membres des FAC, selon laquelle ils peuvent à tout moment faire l'objet d'un ordre de s'exposer au danger dans des conditions pouvant leur coûter la vie.

131. Le fait que les avocats de la défense militaires puissent faire tout ce qui est en leur pouvoir pour défendre leurs clients sans avoir à tenir compte de la « responsabilité fiscale » dans leurs décisions fait partie intégrante de l'avantage spécial que le Canada a décidé d'accorder aux membres des FAC. Ce n'est qu'avec une réticence considérable que j'entrerais cette contrepartie fondamentale. Je n'ai reçu aucun argument satisfaisant pour appuyer une telle recommandation⁴⁵¹.

Les commentaires du juge Fish visaient les réformes proposées pour les services d'avocats de la défense au sein des FAC. Dans la mesure où ces services continueront de s'appliquer à toutes les infractions criminelles de nature non sexuelle ou aux infractions disciplinaires qui sont jugées dans le cadre du système de justice militaire, je suis d'accord. Cependant, je suis consciente que de tels services ne seraient pas mis à la disposition des membres des FAC accusés devant des tribunaux civils.

Actuellement, lorsqu'ils sont poursuivis dans le système civil, ils ne reçoivent aucun financement spécial des FAC pour leur défense et doivent payer leur propre avocat, ou se prévaloir de l'aide juridique locale. La plupart des provinces et territoires du Canada offrent des services de représentation juridique gratuits ou à coût réduit aux résidents accusés d'un crime. Après avoir examiné les conditions d'admissibilité de base dans tout le Canada (en date du 9 mars 2022) et les échelles salariales des FAC, je crois que la plupart des membres des FAC, même ceux ayant un grade inférieur, ne seraient pas admissibles à l'aide juridique dans de nombreuses provinces.

Il est évident qu'il existe des inégalités dans les positions dans lesquelles se trouvent les membres des FAC accusés d'infractions criminelles. Par exemple, s'ils sont accusés de meurtre, ils ne bénéficient pas de l'aide juridique gratuite des FAC. Il en va de même s'ils sont accusés de conduite avec facultés affaiblies, de violence familiale ou d'agression sexuelle commise à l'extérieur de la base et qu'ils sont poursuivis devant un tribunal civil de juridiction criminelle.

Et bien entendu, jusqu'à présent, les victimes n'ont reçu aucune aide financière des FAC pour obtenir une aide juridique leur permettant de s'y retrouver dans les procédures criminelles, qu'elles soient militaires ou civiles. J'ai recommandé ailleurs dans ce rapport que les victimes soient aidées à cet égard. Les FAC voudront peut-être examiner si elles souhaitent fournir une aide financière à tous leurs membres qui font face à des accusations en dehors du système militaire, et pas seulement à ceux qui seront désormais jugés par des tribunaux civils pour des infractions sexuelles. À la lumière du raisonnement du juge Fish qui justifie l'existence d'une aide juridique gratuite à l'interne, il y a de bons arguments pour le faire. Cela serait possible grâce à des arrangements pris avec les systèmes d'aide juridique provinciaux. Par exemple, les membres des FAC pourraient être automatiquement admissibles à cette aide, et les FAC rembourseraient les dépenses engagées par les systèmes provinciaux. Je ne fais pas de recommandation à cet effet, car je laisse cette décision politique aux autorités compétentes.

Compétence disciplinaire en cas d'inconduite sexuelle

La question demeure : comment les autorités militaires doivent-elles traiter l'inconduite sexuelle, que les tribunaux civils de juridiction criminelle se soient penchés ou non sur la question? Comme dans d'autres professions, des mesures disciplinaires et administratives peuvent être imposées à un membre qui fait l'objet d'accusations criminelles, quelle que soit l'issue de la procédure criminelle. Et bien entendu, certaines conduites ne sont pas criminelles, mais restent interdites par les règles professionnelles. C'est certainement le cas dans la profession des armes, et la chaîne de commandement a intérêt à maintenir la discipline et à gérer les ressources humaines par des mesures administratives. Par exemple, si un membre des FAC était accusé de meurtre, qu'il soit acquitté ou condamné, les FAC voudraient traiter la conduite de cette personne dans le cadre de leur propre procédure. Il en va de même pour les infractions sexuelles jugées par des tribunaux civils ou pour les cas où les autorités civiles refusent d'engager des poursuites. La question de savoir s'il faut procéder de manière successive, ou parallèlement au système de justice pénale, dépend des circonstances – notamment de la mise en place éventuelle de mesures provisoires par le tribunal civil. Dans certains cas, les mesures disciplinaires seraient inutiles et feraient largement double emploi avec la procédure pénale. Les FAC auraient probablement recours à des mesures administratives, telles que celles menant à la libération des FAC.

La doctrine fondatrice des FAC fait référence à la « profession des armes »⁴⁵². Une caractéristique commune à d'autres professions réglementées, comme le droit et la médecine, est que leurs membres peuvent faire l'objet de procédures disciplinaires imposées par leurs organes directeurs, en plus d'être passibles de poursuites pénales et civiles générales⁴⁵³. Ces procédures peuvent parfois se dérouler simultanément ou consécutivement à des procédures pénales liées aux mêmes faits ou comportements. Cela ne pose pas de problème en soi si le processus évite des résultats indésirables, comme des constatations factuelles contradictoires.

Je ne vois aucune raison de traiter les FAC différemment à cet égard. L'inconduite sexuelle au sens large peut donner lieu à différents processus. Elle peut entraîner une enquête sur le lieu

de travail qui aboutit à des mesures administratives correctives. Elle peut également mener à une procédure pénale. Et entre les deux, elle peut conduire à une procédure disciplinaire.

Une protection adéquate contre la double incrimination est déjà prévue à l'article 66 de la LDN :

66 (1) Ne peut être jugée – ou jugée de nouveau –, pour une infraction donnée ou toute autre infraction sensiblement comparable découlant des faits qui lui ont donné lieu, la personne qui, alors qu'elle est assujettie au code de discipline militaire à l'égard de cette infraction ou susceptible d'être accusée, poursuivie et jugée pour cette infraction sous le régime de ce code, se trouve dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

- a) elle a été acquittée de cette infraction par un tribunal civil ou militaire ou par un tribunal étranger;
- b) elle a été déclarée coupable de cette infraction par un tribunal civil ou militaire ou par un tribunal étranger et a été soit punie conformément à la sentence, soit absoute inconditionnellement ou sous condition.

Dans de nombreux cas, l'infraction jugée dans le système civil en vertu du *Code criminel* peut ne pas être « sensiblement comparable ». Cependant, dans d'autres cas, elle le sera.

Procès sommaires dans le système actuel

Actuellement, en attendant la mise en œuvre du projet de loi C-77, les infractions d'ordre militaire peuvent être traitées au niveau de l'unité par voie de procès sommaire. Le juge Fish a traité en détail les problèmes du système actuel.

Dans le cadre de mon mandat, j'ai demandé aux FAC de me fournir des données sur les poursuites pour inconduite sexuelle menées au moyen de procès sommaires. En réponse, on m'a fourni des données sur les procès sommaires liés à l'« inconduite sexuelle » menés par le CJAG de 1999 à 2021⁴⁵⁴, ainsi qu'une explication des infractions d'ordre militaire prévues par la LDN qui sont le plus souvent utilisées pour traiter l'inconduite sexuelle. Comme on l'a vu plus haut, cinq infractions principales sont utilisées : conduite scandaleuse de la part d'officiers, cruauté ou conduite déshonorante, mauvais traitements à subalternes, ivresse, et conduite préjudiciable au bon ordre et à la discipline⁴⁵⁵.

Pour la période de 2015 à 2021, selon les données du CJAG, il y a eu 127 procès sommaires, dont 124 ont abouti à un verdict de culpabilité sur au moins un chef d'accusation. Si l'on fait une ventilation par type d'accusation⁴⁵⁶, il y a eu environ 121 verdicts de culpabilité pour conduite préjudiciable au bon ordre et à la discipline, 7 pour mauvais traitements à subalternes, et 18 pour ivresse. Il est intéressant de noter qu'un certain nombre d'autres chefs d'accusation ont également été utilisés en plus de ceux de la liste qui m'a été remise par le CJAG. Il s'agissait notamment de désobéissance à un ordre légitime, de querelles et désordres, et d'acte d'insubordination⁴⁵⁷.

Ce qui ressort clairement de ces chiffres, c'est que de nombreux cas d'inconduite sexuelle sont traités comme des questions disciplinaires et réglés au niveau du procès sommaire.

De nombreux cas dans l'ensemble de données concernent une inconduite mineure qui n'équivaut pas à une infraction au *Code criminel*, comme des commentaires ou des blagues à caractère sexuel, qu'il peut être approprié de traiter de cette façon. Cependant, certains cas portent sur une conduite plus grave, comme des allégations d'attouchements sexuels et de baisers sans consentement, qui constituent, dans les deux cas, une agression sexuelle en vertu du *Code criminel*. Et pourtant, 39 cas seulement ont donné lieu à une consigne au quartier ou à une détention; la plupart des cas se sont soldés par une réprimande ou un blâme, une amende, une rétrogradation ou une autre sanction mineure. L'une des critiques formulées par la professeure Craig au sujet des cours martiales semble s'appliquer ici⁴⁵⁸ : une inconduite grave est parfois réglée par une accusation mineure (notamment par une accusation de conduite préjudiciable au bon ordre et à la discipline en vertu de l'article 129 de la LDN) et par une sanction moins sévère.

Toutefois, étant donné la recommandation que j'ai formulée plus haut, voulant que les infractions sexuelles visées par le *Code criminel* deviennent la responsabilité exclusive du système de justice criminelle civil, cette conduite plus grave et préoccupante devrait désormais cesser de faire l'objet de procès sommaires. Pour les inconduites de moindre importance, ou dans les cas où les procureurs civils ne poursuivent pas, les FAC pourront encore porter des accusations disciplinaires dans le cadre du système actuel si elles le jugent approprié.

Projet de loi C-77 et nouveau système d'infractions d'ordre militaire

Tel que mentionné ci-dessus, le système de justice militaire est actuellement en mutation en raison du projet de loi C-77. Tout au long de mon examen, j'ai cherché à obtenir des renseignements sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet de loi C-77. Mais on m'a répondu à plusieurs reprises qu'aucune information ne pouvait être fournie, car cette question se trouvait au niveau du Cabinet et était donc confidentielle. Ce n'est qu'après la présentation de mon ébauche de rapport que des progrès ont finalement été réalisés, ce qui a permis la communication de certaines informations.

Je remarque, cependant, que le projet de loi C-77 a reçu la sanction royale le 21 juin 2019. Il entrera finalement en vigueur le 20 juin 2022, soit trois ans plus tard. L'un des principaux objectifs du projet de loi est l'instauration de la DDV dans le système de justice militaire. Par contre, la loi correspondante dans le système de justice civile est entrée en vigueur en grande partie trois mois seulement après avoir reçu la sanction royale⁴⁵⁹. Le retard dans la mise en œuvre du projet de loi C-77 est, malheureusement, cohérent avec les tentatives précédentes de révision de la LDN, dont le projet de loi C-15, évoqué plus haut. Le CJAG m'a remis un tableau montrant divers projets de réglementation et le temps écoulé entre l'adoption de la loi et celle des règlements d'application. À deux exceptions près, il s'est écoulé entre un et deux ans pour les projets réglementaires non liés à la LDN⁴⁶⁰. À mon avis, il faut une plus grande affirmation de la responsabilité au niveau politique pour pousser la mise en œuvre des réformes nécessaires.

Dans sa forme actuelle, le texte du projet de loi C-77 remplace le système actuel de procès sommaires par des « audiences sommaires ». La liste actuelle des infractions d'ordre militaire prévues par la LDN sera réorganisée en « infractions » d'ordre militaire (« *service offences* » en anglais) (pouvant être jugées par des cours martiales et entraîner des peines plus sévères) et en « manquements » d'ordre militaire (« *service infractions* » en anglais) (déterminés au cours d'une audience sommaire et entraînant des peines mineures).

Le CJAG m'a fourni le résumé suivant des différences entre l'ancien système et ce que propose le projet de loi C-77⁴⁶¹ :

Procès sommaire	Audience sommaire
Tribunal pénal/criminel <ul style="list-style-type: none"> • Norme de preuve : hors de tout doute raisonnable • Les protections de la procédure pénale s'appliquent 	Audience administrative <ul style="list-style-type: none"> • Norme de preuve : prépondérance des probabilités • Les principes administratifs et l'équité procédurale s'appliquent
Infractions d'ordre militaire, y compris les infractions au <i>Code criminel</i> ⁴⁶²	Manquements d'ordre militaire devant être créés par règlement du gouverneur en conseil ⁴⁶³
Punitons ⁴⁶⁴ : <ul style="list-style-type: none"> • Détention • Rétrogradation • Réprimande • Amende • Consigne au navire ou au quartier • Travaux et exercices supplémentaires • Suppression de congé 	Sanctions ⁴⁶⁵ : <ul style="list-style-type: none"> • Rétrogradation • Blâme • Réprimande • Privation des indemnités prévues par règlement du gouverneur en conseil et de la solde • Sanctions mineures prévues par règlement du gouverneur en conseil.
Possibilité de casier judiciaire	Pas de casier judiciaire

Tableau 4. Différences entre le système actuel de procès sommaire et le système proposé d'audiences sommaires.

Après la remise de mon rapport provisoire, un décret a été adopté fixant au 20 juin 2022 la date d'entrée en vigueur du projet de loi C-77. J'ai également reçu du CJAG les propositions de modifications des ORFC.

À la lumière de ces documents, les infractions d'ordre militaire actuellement énumérées dans la LDN demeurent intactes et ne pourront être jugées que par une cour martiale. Le droit de choisir est abrogé. Entre-temps, le projet de règlement crée trois grandes catégories de manquements d'ordre militaire : les manquements relatifs à la propriété et à l'information, les manquements relatifs au service militaire, et les manquements relatifs aux drogues et à l'alcool⁴⁶⁶.

Aucun manquement précis en matière de harcèlement sexuel ou d'inconduite sexuelle n'est proposé. Toutefois, je constate que le manquement passe-partout suivant sera ajoutée à l'article 120.03(i) des ORFC :

Commet un manquement d'ordre militaire toute personne qui :

- i) adopte toute autre conduite qui va à l'encontre du maintien de la discipline, de l'efficacité et du moral des Forces canadiennes⁴⁶⁷.

J'ai entendu des points de vue contradictoires de la part du CJAG concernant la possibilité d'utiliser cette disposition pour les inconduites sexuelles. Au début du mois de mars, on m'a dit que les FAC envisageaient de définir un manquement de ce type et qu'elle pourrait englober « des inconduites sexuelles de moindre importance »⁴⁶⁸. Cela m'a été répété verbalement au début du mois d'avril 2022⁴⁶⁹. La même semaine, toutefois, on m'a dit que cette disposition ne pouvait pas être utilisée pour régler les cas de harcèlement sexuel ou d'inconduite sexuelle puisque l'objectif de la création du régime de manquements d'ordre militaire était de traiter les comportements qui n'impliquaient pas de victimes précises, de sorte que la DDV ne devrait pas s'appliquer⁴⁷⁰.

Il va sans dire que ce manque de clarté relativement au traitement de l'inconduite et du harcèlement sexuels dans le cadre du nouveau système me laisse perplexe.

En outre, plusieurs aspects de cette nouvelle disposition passe-partout me préoccupent. Premièrement, comme pour l'article 129 de la LDN, son libellé est extrêmement vague. Tout comme la définition de relation personnelle préjudiciable, elle enfreint le principe de légalité qui exige clarté et certitude dans la formulation des comportements interdits.

Deuxièmement, quelle que soit la raison d'être initiale des manquements punissables par procédure sommaire, il semble probable que cette disposition sera effectivement utilisée pour traiter le harcèlement sexuel et l'inconduite sexuelle ne constituant pas une infraction criminelle. Cela pourrait conduire à une situation où des inconduites sexuelles plus graves seraient qualifiées de mineures et feraient l'objet d'accusations en vertu de cette disposition. Comme nous l'avons vu plus haut, c'est ce qui se produit déjà dans le cas de l'article 129 de la LDN, tant dans les cours martiales que dans les procès sommaires. Le problème de cette utilisation de dispositions résiduelles ou passe-partout est qu'elle accorde aux autorités chargées des enquêtes et des poursuites une grande marge de manœuvre, ce qui peut entraîner la réapparition de problèmes anciens. Il sera important que l'utilisation de ces pouvoirs soit correctement surveillée et fasse l'objet de rapports après la publication du présent rapport, y compris dans le cadre du prochain examen statutaire de la justice militaire.

Troisièmement, si en fait l'intention est de porter toutes les formes d'inconduite sexuelle, telles que définies actuellement par les FAC, au niveau des procédures de cour martiale, il y aura probablement une perte regrettable de visibilité au niveau de l'unité. On m'a dit que l'objectif des audiences sommaires est de maintenir un processus disciplinaire local, public, dans l'unité, ce qui est important pour maintenir la cohésion, le moral et la discipline de

l'unité. Trois ans après l'entrée en vigueur du projet de loi C-77, il est plus que regrettable que le processus de traitement des formes les moins graves d'inconduite sexuelle dans le cadre de la discipline soit toujours aussi mal conçu.

Quoi qu'il en soit, et en particulier si aucune forme d'inconduite sexuelle n'est traitée par une audience sommaire au niveau de l'unité, les FAC devraient veiller à la diffusion, en temps opportun, de l'information concernant les instances devant les cours de juridiction criminelle et les cours martiales, concernant des inconduites sexuelles, pour que l'effet de ces instances sur la discipline, le moral et l'éducation ne soit pas entièrement perdu.

Dans le nouveau système, les audiences sommaires seront non pénales et soumises à la norme de preuve civile, et non pénale. Les conclusions seront déterminées selon la prépondérance des probabilités plutôt que selon le critère du doute raisonnable. Les seules sanctions possibles seront la rétrogradation, la réprimande, la privation de solde pendant un maximum de 18 jours et des « sanctions mineures »⁴⁷¹. De même, la DDV ne s'appliquera pas à une infraction d'ordre militaire jugée par audience sommaire⁴⁷².

Ce qui est moins clair, c'est la façon dont le nouveau processus d'audience sommaire diffère d'un processus d'examen administratif, discuté en détail plus loin. L'examen administratif, qu'il soit effectué par l'unité ou par le DACM, est également non pénal et soumis à la norme civile de preuve, et prévoit une série de mesures correctives qui peuvent aller de l'avertissement écrit, de la mise en garde et de la surveillance jusqu'à la libération des FAC. On m'a dit que le CPM travaille sur la façon dont le processus d'examen administratif interagira et fonctionnera avec le processus d'audience sommaire, mais j'ai reçu peu de détails.

En principe, il n'y a aucun problème conceptuel à soumettre les membres des FAC à la compétence des tribunaux civils de juridiction criminelle, à la compétence disciplinaire militaire et aux processus d'examen administratif interne des FAC. Il en va de même pour de nombreux professionnels qui sont soumis au droit pénal, aux mesures réglementaires de leur organe directeur et aux mesures administratives de leur lieu de travail. Mais ces processus doivent être clairs et ne pas faire inutilement double emploi.

Mesures administratives

S'est inscrit dans le cadre du mandat qui m'a été confié un examen des politiques, procédures, programmes et pratiques du MDN et des FAC, dans l'optique de leur adéquation vis-à-vis du traitement réservé aux signalements d'inconduite sexuelle.

En effet, outre les processus disciplinaires qui peuvent être enclenchés, comme il est indiqué plus haut, les FAC peuvent réagir à un signalement d'inconduite sexuelle par des mesures administratives. Celles-ci peuvent inclure des interventions sous la forme d'une mise en garde, d'une démarche éducative ou de formation, qui sont de nature corrective plutôt que punitive, et qui visent principalement à améliorer la conduite et le rendement du membre concerné⁴⁷³. Encore que, si son inconduite nuit à son maintien en service, les mesures administratives prises à son encontre peuvent se traduire par sa libération des FAC.

J'ai entendu parler à maintes reprises de la frustration que suscite la voie administrative suite à une inconduite sexuelle. Les victimes estiment en effet que la procédure est trop longue, trop opaque et trop tributaire des caprices d'un commandant, souvent le commandant de la personne mise en cause. D'autre part, on m'a rapporté que, souvent, la partie plaignante se voit écartée de l'unité, affectée à un autre poste ou déçue de perspectives de carrière à la suite d'une mesure administrative prise par un commandant face à une inconduite sexuelle.

Par ailleurs, on m'a signalé que les commandants attendaient la fin d'une enquête policière, voire la fin d'un procès criminel, pour prendre des mesures administratives à l'encontre d'une inconduite sexuelle. Cette approche attentiste, assimilée par les victimes à un manque de suivi, les amènent à douter de la sincérité du commandant quant à sa volonté de sanctionner une inconduite sexuelle. Dans la foulée, elles en arrivent à perdre confiance au point de se libérer des FAC – parfois bien avant que la personne mise en cause ne subisse une quelconque conséquence de son inconduite.

Or, dans la gestion des incidents d'inconduite sexuelle, les commandants jouent un rôle central et, comme m'ont dit certains, pourraient alors être mieux assistés dans cette tâche, notamment par des conseils juridiques. Beaucoup estiment que la libération d'un contrevenant est une décision trop centralisée, en l'occurrence « centralisée à Ottawa », et que l'évaluation de la conduite du membre par son commandant devrait avoir plus de poids dans le processus que je décris ci-dessous.

Bien entendu, une réponse vigoureuse à l'inconduite sexuelle, à tous les niveaux de commandement, est indispensable si les FAC entendent faire des progrès dans la lutte contre les comportements à caractère sexuel inadmissibles parmi leurs membres. Dans cette réponse,

la part qui revient aux mesures administratives est abordée dans le présent chapitre, tout comme l'inquiétude que suscite chez moi la propension des FAC à recourir à des processus faisant inutilement double emploi.

L'inconduite sexuelle est un manquement à la conduite

Les membres des FAC sont astreints au respect des normes professionnelles de conduite et de rendement⁴⁷⁴.

Leurs normes de conduite sont fondées sur les normes militaires établies, l'éthique et les valeurs énoncées dans les règlements, les codes de conduite, les politiques, les ordonnances, les instructions et les directives, y compris les normes de conduites énoncées dans le manuel *Servir avec honneur – La profession des armes au Canada*⁴⁷⁵. Il y a un manquement à la conduite si un membre des FAC ne répond pas à une norme de rendement établie. Les manquements à la conduite sont incompatibles avec l'efficacité du service militaire et de l'éthos militaire⁴⁷⁶.

Les normes de rendement sont fondées sur les normes militaires établies qui s'appliquent au grade, au groupe professionnel, à l'expérience et au poste actuel du membre des FAC. Elles déterminent le niveau de rendement attendu d'un membre des FAC⁴⁷⁷. Il y a manquement au rendement lorsqu'un membre omet de satisfaire à une norme de rendement établie⁴⁷⁸.

Il m'a été donné à entendre que les cas de harcèlement et d'inconduite sexuels sont traités comme des manquements à la conduite plutôt que des manquements au rendement⁴⁷⁹.

Mesures administratives en cas d'inconduite sexuelle

Face à un cas d'inconduite sexuelle, la chaîne de commandement doit prendre des mesures appropriées et immédiates, que le membre des FAC ait été ou non accusé d'une infraction en vertu de la LDN ou du *Code criminel*⁴⁸⁰.

Lorsqu'il reçoit un rapport d'inconduite sexuelle, le commandant doit, avant tout, s'assurer de la sécurité et du bien-être de la victime⁴⁸¹, puis consulter le conseiller juridique de l'unité sur les mesures à prendre⁴⁸². Selon que les circonstances le justifient, il peut prendre des mesures immédiates, par exemple en écartant le contrevenant de l'unité et en lui interdisant tout contact avec la victime⁴⁸³. De même, avant que la police ou l'unité n'entame une enquête quelconque, le commandant peut également prendre des mesures administratives comme le fait de relever le contrevenant de ses fonctions militaires⁴⁸⁴. Et comme l'exige la politique des FAC, toute intervention à la suite d'un incident présumé d'inconduite sexuelle devrait, si possible, refléter les préférences de la victime, notamment sa décision d'entamer ou non une procédure administrative⁴⁸⁵.

Mesures intérimaires

Les commandants disposent d'un certain nombre de moyens administratifs qui découlent de leurs responsabilités générales, à savoir qu'un « commandant est responsable de l'organisation et de la sécurité de sa base, son unité ou son élément, mais la répartition détaillée du travail entre lui-même et ses subordonnés est laissée substantiellement à sa discrétion »⁴⁸⁶.

Par exemple, un commandant peut retirer un mis en cause d'un poste de supervision, changer provisoirement son lieu de travail ou ordonner que cette personne n'ait aucun contact ou aucune forme de communication, directe ou indirecte, avec la victime ou les témoins, si les deux se trouvent dans la même unité et sous l'autorité du commandant⁴⁸⁷.

Les commandants peuvent également retirer un membre du commandement par suite d'une allégation d'inconduite sexuelle⁴⁸⁸. Ce processus n'est régi ni par la LDN ni par les ORFC⁴⁸⁹. En général, le commandant qui a le pouvoir de nommer un commandant a également le pouvoir de le démettre de son commandement⁴⁹⁰, la révocation étant tributaire d'une perte de confiance en la capacité de ce membre à exercer efficacement ses fonctions⁴⁹¹. Les directives applicables du CEMD stipulent ceci : « les allégations d'inconduite personnelle ou professionnelle pourrait influencer la perception d'un commandant par ses subordonnés et exiger une exclusion temporaire du commandement pendant la durée de l'enquête »⁴⁹².

Selon les directives des FAC, les révocations de commandement devraient, sauf dans les cas les plus exceptionnels, être temporaires, la décision de poursuivre cette révocation étant prise une fois que toutes les informations sont connues et que l'équité procédurale a été respectée⁴⁹³. Les décisions de révocation du commandement peuvent faire l'objet d'une révision : pour les officiers généraux, la décision de révocation sera généralement prise par leur autorité responsable des nominations et toute révision de cette décision sera menée par le Conseil des Forces armées (CFA) qui conseille le CEMD⁴⁹⁴.

Il n'existe pas de règles permettant de déterminer la latitude à accorder à un subordonné ou le degré de tolérance de la part d'un supérieur⁴⁹⁵. Avant de retirer un membre du commandement, un commandant doit prendre en compte un certain nombre de facteurs, notamment :

- la gravité des allégations;
- la « notoriété » du problème et la perception qu'en ont les FAC et le public;
- les principes d'éthique de la Défense canadienne;
- l'aptitude du sujet à dûment exercer ses fonctions de commandement, y compris les fonctions de leadership et disciplinaires, tout en conservant la confiance du public;
- l'aptitude du sujet à exercer le commandement dans les circonstances actuelles et projetées;
- le meilleur intérêt des FAC⁴⁹⁶.

Cette liste de facteurs, dont la « perception du public » et la nécessité de maintenir la « confiance du public », reflète à quelle difficulté se heurte la décision. En clair, les commandants doivent bénéficier de conseils juridiques bien fondés sur ce que signifie « l'intérêt public », qui tiennent compte du paysage culturel actuel, sachant que ce dernier évolue, tout comme la perception qu'a le public canadien des FAC et de ce qui constitue une conduite appropriée. Les commandants doivent donc être attentifs à cette évolution lorsqu'ils considèrent l'intérêt public.

Un commandant peut également relever provisoirement un militaire de ses fonctions, lorsqu'il existe des motifs raisonnables de croire que cette personne a commis une infraction en vertu de la LDN ou du *Code criminel*, qu'elle a été accusée ou reconnue coupable d'une telle infraction et/ou que le commandant juge « nécessaire » de l'écarter de son unité⁴⁹⁷. Dans ces circonstances, le militaire doit se voir accorder une possibilité raisonnable de faire valoir ses arguments avant d'être relevé, et le commandant doit tenir compte de cette réponse et motiver sa décision⁴⁹⁸. La relève des fonctions militaires donne lieu à une « suspension avec solde »⁴⁹⁹.

Les directives suivantes s'appliquent en cas de retrait des fonctions militaires :

Retirer un militaire de ses fonctions ne devrait être considéré qu'après avoir conclu qu'aucune autre mesure administrative n'est adéquate étant donné les circonstances. Dans sa décision de retirer ou non le militaire de ses fonctions, l'autorité doit peser l'intérêt public – y compris l'efficacité opérationnelle et le moral – et les intérêts du militaire. Le commandant doit surveiller chaque cas en vue de prendre les mesures appropriées si les circonstances qui entouraient la décision de retirer un militaire de ses fonctions n'existent plus⁵⁰⁰.

J'observe que la directive susvisée à l'intention des commandants est qu'ils ne devraient envisager le retrait des fonctions militaires « qu'après avoir conclu que d'autres mesures administratives sont inadéquates dans les circonstances ». Des directives similaires sont indiquées dans le contexte d'une révocation du commandement⁵⁰¹. Je suis en désaccord avec cette politique. Le retrait des fonctions militaires – ou la révocation du commandement – devrait être possible, au même titre que d'autres mesures, pour que les commandants puissent répondre à l'inconduite sexuelle de manière immédiate et provisoire.

Le retrait des fonctions militaires – ou la révocation du commandement – devrait être possible, au même titre que d'autres mesures, pour que les commandants puissent répondre à l'inconduite sexuelle de manière immédiate et provisoire.

Enquête et prochaines étapes

Lorsqu'une unité est informée d'allégations selon lesquelles l'un de ses membres a commis une inconduite sexuelle, une enquête doit être entreprise pour déterminer les mesures à prendre.

À la lumière des résultats de toute enquête, les commandants doivent déterminer s'il existe des preuves suffisantes pour justifier une mesure administrative, ce qui peut être fait notamment en cas d'inconduite sexuelle, lorsqu'il existe des preuves claires et convaincantes qui établissent, selon la prépondérance des probabilités, qu'un incident ou un manquement à la conduite a eu lieu⁵⁰².

Dans les cas où l'enquête a été menée par les autorités civiles, le dossier d'enquête ne sera pas accessible au commandant. Toutefois, si le membre des FAC est déclaré non coupable, un examen de la transcription du procès, de la décision du tribunal ou du compte rendu de la procédure peut aider à déterminer s'il y a suffisamment de preuves qu'une inconduite sexuelle s'est bien produite⁵⁰³. En outre, rien n'empêche l'unité de mener une enquête interne afin de recueillir des informations, une fois que la police civile aura terminé la sienne.

Selon les directives des FAC, un commandant doit déterminer les mesures administratives qui s'imposent, et ce, au regard d'un certain nombre de facteurs, notamment le grade du membre, son occupation militaire, son expérience et son poste, ses manquements antérieurs à la conduite, s'il en est, et son rôle de leadership⁵⁰⁴. Face à une inconduite sexuelle, le commandant doit également tenir compte du degré d'intrusion ou de violence de l'acte, de la peine imposée – le cas échéant –, du fait que la personne mise en cause a ignoré une demande de s'arrêter ou a omis de confirmer le consentement, des circonstances de la victime – y compris les incidences sur sa santé et son bien-être –, et de la relation du mis en cause avec la victime, y compris une quelconque position d'autorité ou de confiance, ou une différence de rang⁵⁰⁵.

Les mesures administratives peuvent consister, entre autres, à imposer des mesures correctives (telles qu'un avertissement écrit, décrit ci-dessous), une mutation professionnelle, une affectation, une rétrogradation, une recommandation de libération émise par une autorité de mise en œuvre telle qu'un commandant, ou une libération des Forces⁵⁰⁶. Dans les cas graves d'inconduite sexuelle, y compris les récidives ou les inconduites cumulées, une recommandation de mise en libération peut être la seule mesure efficace que doit prendre un commandant⁵⁰⁷.

Les mesures administratives prises suite à un incident d'inconduite sexuelle doivent être mises en œuvre après avoir demandé la consultation et l'orientation du directeur – Administration (Carrières militaires) (DACM 2). C'est-à-dire qu'un commandant⁵⁰⁸ doit communiquer avec le DACM 2, qui se trouve au QGDN, lorsqu'il détermine qu'il y a eu inconduite sexuelle et que des mesures administratives pourraient être justifiées⁵⁰⁹. Toutefois, je comprends que les conseils reçus se limitent à la question de savoir si une quelconque mesure administrative doit être entreprise, et ne portent pas précisément sur la nature des mesures envisagées. Rappelons que celles-ci, y compris les mesures correctives et toute décision de libérer le contrevenant des Forces, sont soumises à la procédure de règlement des griefs⁵¹⁰.

Mesures correctives

Au chapitre des mesures correctives, un commandant, face à une inconduite de quelque nature que ce soit, peut user de diverses options. Celles-ci sont, par ordre d'importance croissante : première mise en garde; avertissement écrit, et mise en garde et surveillance.

Les mesures correctives sont censées faire prendre conscience au membre des FAC de sa conduite ou de son rendement déficients, l'aider à surmonter cette déficience et lui donner le temps de se corriger ou d'améliorer son rendement avec le soutien de sa chaîne de commandement⁵¹¹. À la différence des mesures disciplinaires, les mesures administratives remettent en question l'aptitude d'un membre à poursuivre sa carrière militaire, la mesure administrative appropriée étant alors celle qui cible le mieux le degré d'incompatibilité entre la faute commise par le membre des FAC et son maintien au sein de l'institution⁵¹².

Il appartient au commandant de choisir, de mettre en œuvre et d'administrer la mesure corrective⁵¹³. Lorsqu'il détermine si une telle mesure doit être appliquée, il doit considérer ce qui suit :

- les conséquences potentielles si des mesures correctives ne sont pas entreprises;
- si une autre mesure administrative serait plus appropriée;
- si le manquement à la conduite ou au rendement pourrait être traité plus adéquatement par une mesure disciplinaire;
- l'existence de toute contrainte à l'emploi pour raisons médicales pertinentes;
- si une incapacité divulguée était un facteur déterminant dans le manquement à la conduite ou au rendement⁵¹⁴.

Avant de prescrire une mesure corrective, celle qu'il juge appropriée, le commandant est censé procéder à un examen approfondi du dossier personnel du membre, notamment des incidents antérieurs d'inconduite. Comme le recommande la politique du DACM (décrite plus loin), il devrait d'abord entreprendre un examen administratif au niveau de l'unité (EANU), en particulier lorsque le cas du membre est complexe⁵¹⁵.

Les mesures correctives doivent être administrées en toute confidentialité. Pour la première mise en garde et les avertissements écrits, l'avis peut être donné verbalement. En revanche, s'agissant de conditions et de surveillance, il m'a été précisé qu'un Avis d'intention d'entreprendre une mise en garde et surveillance doit être émis. Pour toutes les mesures correctives, la personne mise en cause a la possibilité d'y répondre⁵¹⁶ et ce n'est qu'après examen attentif de sa réponse qu'une mesure corrective peut être mise en place⁵¹⁷.

Chaque mesure corrective s'accompagne d'une période de suivi, le temps que le membre puisse surmonter la déficience et que le superviseur, évaluer ses progrès⁵¹⁸. Dans le cas d'une première mise en garde et d'un avertissement écrit, la période de suivi varie entre un minimum de trois mois et un maximum de six mois. S'agissant de conditions et de surveillance, la période de suivi varie de six mois au minimum à douze mois au maximum⁵¹⁹.

Lorsque ces dernières mesures sont prises à l'encontre d'une inconduite sexuelle, les formulaires connexes et un compte rendu de chaque séance de briefing sur les progrès doivent être transmis au DGCM⁵²⁰.

Les mesures correctives sont censées être spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et opportunes⁵²¹. Elles imposent également aux commandants l'obligation de tenir des séances de briefing sur les progrès accomplis et de préparer un compte rendu écrit de chaque séance. Ces rapports doivent être versés au dossier personnel du membre, ainsi que le libellé des mesures correctives et la lettre de clôture obligatoire. Par ailleurs, les unités doivent faire le suivi de toutes les mesures correctives afin de s'assurer que des séances-bilan de progression ont lieu et que les dossiers sont officiellement classés à la fin de la période de suivi⁵²². Cela dit, il m'a été donné à savoir qu'il n'existe pas, au niveau de l'unité, de système de suivi centralisé des mesures correctives et du suivi.

Les mesures correctives peuvent avoir des conséquences sur la carrière. En effet, un membre des FAC qui est soumis à des conditions et à une surveillance ne peut bénéficier d'une promotion ni ne pourrait prétendre à une affectation pendant la période de surveillance⁵²³. De la même manière, un officier chargé des comptes rendus pourrait commenter une insuffisance dans l'évaluation du rendement, ce qui pourrait se traduire par des répercussions sur la carrière du membre⁵²⁴.

D'autre part, arrivé au terme de la période de surveillance en ayant remédié à la déficience, le membre des FAC verra déposer dans son dossier personnel un résumé écrit et, si une insuffisance persiste, il fera l'objet de mesures administratives supplémentaires.

Examens administratifs

Dans les cas de manquement à la conduite, on a recours à l'examen administratif afin de déterminer quelle mesure administrative est la mieux adaptée, s'il y a lieu⁵²⁵. Un tel examen n'est pas obligatoire avant la mise en place de mesures correctives, telles que la première mise en garde, l'avertissement écrit, des conditions et une surveillance, sauf que la politique du DACM invite les commandants à entreprendre une EANU dans tous les cas, surtout lorsque des conditions et surveillance sont envisagées⁵²⁶.

L'EANU a pour but d'organiser et de résumer les faits et les allégations dont fait l'objet le membre, d'analyser le cas en consultation avec les personnes-ressources compétentes (comme le conseiller juridique) et de recommander des mesures correctives. À ce titre, les EANU se rapprochent des examens administratifs menés par le DACM, sauf qu'ils sont moins formels et qu'ils sont censés obéir aux principes de l'équité procédurale⁵²⁷.

Lorsque le commandant a conclu qu'un Avis d'intention de recommander la libération est la mesure administrative qui convient, le DACM entreprend un examen administratif pour déterminer si la libération du contrevenant est, dans les circonstances, la mesure appropriée⁵²⁸. En général, pour une inconduite sexuelle marquée de comportements répétés

ou flagrants, la décision quant à la mesure administrative adaptée est prise par cette autorité administrative centrale. Les victimes ne sont pas partie prenante du processus d'examen administratif, bien qu'elles se voient communiquer des informations générales sur les mesures administratives.

Les examens administratifs que mène le DACM font intervenir à la fois le membre qui fait l'analyse de l'examen et l'autorité approbatrice qui met en branle les mesures administratives à la suite de cette analyse⁵²⁹ – leur niveau (soit celui de l'analyste et de l'autorité approbatrice) dépend du grade du membre dont la conduite est mise en examen. Par exemple, seul le CPM peut faire office d'autorité approbatrice des mesures administratives impliquant un officier général⁵³⁰.

Il est de la politique des FAC que les examens administratifs soient conduits dans le respect d'une procédure équitable. Cela signifie que le membre visé par un tel examen doit recevoir avis de ce dernier et se voir communiquer les documents et informations pertinents sur lesquels l'autorité approbatrice fondera sa décision⁵³¹. Le mis en cause peut adresser des représentations écrites à l'autorité approbatrice qui doit en tenir compte avant de prendre sa décision⁵³². Le membre bénéficie du soutien d'un officier désigné qui assure la liaison avec l'analyste. Le membre est ensuite informé par écrit de l'issue de l'examen administratif⁵³³.

De 2015 à août 2021, le DACM a entrepris 290 examens administratifs en lien avec des cas d'inconduite sexuelle. De ces examens, aucun ne portait sur la conduite d'un officier supérieur ayant le grade de colonel ou de capitaine de vaisseau. Aucun ne visait un officier général. La majorité d'entre eux avaient pour cible des militaires du rang subalternes :

Nombre d'examens administratifs par grade – de 2015-2016 au 31 août 2021 ⁵³⁴	
Grade de l'accusé	Nombre d'EA
Officier général	0
Officier supérieur	7
Officier subalterne	47
Officier subordonné	8
Militaires du rang supérieur	41
Militaire du rang subalterne	186

Tableau 5. Nombre d'examens administratifs par grade – 2015-2016 au 31 août 2021.

Sur ces 290 examens administratifs entrepris par le DACM, 124 ont abouti à une mesure administrative autre que la libération des Forces.

Nombre de mesures administratives – de 2015-2016 au 31 août 2021 ⁵³⁵			
Mise en garde et surveillance	Première mise en garde	Avertissement écrit	Maintien en service sans restriction de carrière
44	1	27	52

Tableau 6. Nombre de mesures administratives – 2015-2016 au 31 août 2021.

Comme le montre le tableau ci-dessus, en dernière analyse le DACM peut conclure – bien que le commandant ait recommandé la libération – que le maintien du membre sans restriction de carrière (y compris sous la forme de mesures correctives) est approprié. Je comprends que cette décision peut s’expliquer, en partie, par le fait que le DACM a conclu que les preuves sont insuffisantes pour étayer la recommandation de libération ou peut-être que d’autres recours (tels que les modes alternatifs de résolution des conflits (MARC)) conviennent⁵³⁶. Je n’ai pas l’intention de spéculer sur les raisons pour lesquelles une cinquantaine des examens administratifs relatifs à l’inconduite sexuelle ont abouti au maintien du membre en service, sans restriction de carrière. Il demeure que, s’agissant des dossiers pour lesquels un commandant a recommandé la libération, recommandation écartée par le DACM ayant conclu qu’aucune mesure administrative n’était nécessaire, les FAC auraient intérêt à faire entreprendre un examen externe à l’instar du PEAS lancé par le SNEFC⁵³⁷. L’objectif de cette recommandation est de prévoir une évaluation de la qualité menée de l’extérieur, pour apporter un apport externe au processus d’examen administratif en ce qui concerne l’inconduite sexuelle, afin de garantir les meilleures pratiques.

RECOMMANDATION N° 6

Le DACM devrait, au sujet des examens administratifs entrepris de 2015 à ce jour et portant sur l’inconduite sexuelle qui ont abouti au maintien du membre sans restriction de carrière, s’engager dans une évaluation d’assurance qualité menée en externe – d’une manière semblable à ce que prévoit le PEAS, une initiative du SNEFC.

Dans son rapport de 2018, le BVG, a évalué dans quelle mesure les FAC ont résolu en temps voulu et de manière cohérente les cas signalés. Il a constaté que, dans la majorité des 29 dossiers qu’il a échantillonnés et où les membres ont été soit libérés, soit maintenus en service sans mesures correctives, les décisions étaient cohérentes lorsque des facteurs tels que le grade, l’incident et la gravité étaient pris en compte⁵³⁸. Cela dit, le BVG relève qu’une fois que le DACM a décidé d’une mesure corrective, il appartient au commandant du contrevenant de déterminer le type d’activités que celui-ci doit entreprendre pour satisfaire à la mesure corrective : « [...] vu cette latitude accordée [...], les activités imposées par les commandants, comme la rédaction d’une dissertation et des séances de formation, variaient grandement »⁵³⁹.

Selon le BVG, les FAC et le CIIS élaboraient une liste d’activités indicatives pouvant satisfaire aux mesures correctives appropriées en cas d’inconduite sexuelle. Le BVG a souscrit à l’idée

de lignes directrices claires afin de faciliter aux commandants la mise en œuvre cohérente des mesures correctives⁵⁴⁰. En guise de mise à jour à ce propos, il m'a été donné à savoir que le DACM ne fournit pas de directives sur les mesures spécifiques que le commandant peut choisir de mettre en place pendant la période de suivi d'une mesure corrective, et que le CCPC et le CIIS n'avaient rien d'autre à dire à ce chapitre.

Il y a du mérite à ce que les commandants, face à des problèmes mineurs, puissent prendre des mesures discrétionnaires au niveau de l'unité. Les commandants doivent avoir le contrôle sur leurs subordonnés et devraient agir en s'attaquant avec souplesse aux incidents mineurs d'inconduite.

Les commandants devraient bénéficier de lignes directrices sur la marche à suivre pour mettre en œuvre des mesures correctives en cas d'inconduite sexuelle. Toutefois, ces lignes directrices devraient viser à s'assurer qu'ils sont informés des dernières considérations et mesures des mieux adaptées à l'inconduite sexuelle, comme les démarches réparatrices ou d'autres nouvelles initiatives. J'encourage le CCPC de travailler en concert avec le CIIS afin d'assurer que les commandants disposent d'une orientation actualisée à cet égard.

Libération des FAC

En décidant des mesures administratives appropriées, un commandant doit choisir entre une mesure corrective ou un Avis d'intention de recommander la libération. Il ne peut pas agir dans les deux sens, les directives à ce sujet ayant même établi que si la libération est jugée la mesure la plus justifiée, il est « contradictoire et déconseillé », voire « illogique » de prescrire au membre une mesure corrective pour le même incident⁵⁴¹.

De ce que je comprends, le fait de délivrer un Avis d'intention de recommander la libération est, en soi, une mesure administrative. Le contrevenant peut la contester, y répondre⁵⁴², et le commandant doit tenir compte de toutes ses objections et représentations en déterminant s'il doit, oui ou non, recommander sa libération⁵⁴³. Si le commandant détermine que la recommandation de libération ne convient plus, il peut prendre une mesure corrective (après consultation du DACM 2 dans les cas d'inconduite sexuelle)⁵⁴⁴. S'il donne suite à la recommandation de libération, le commandant doit faire parvenir au DACM 2 toute la documentation pertinente, y compris les renseignements de l'enquête ou d'ordre médical, ainsi que le motif en vertu duquel la libération du membre est recommandée⁵⁴⁵.

Saisi du dossier, dont la recommandation de libération, le DACM entreprenant un examen administratif ultérieur suivant les mêmes étapes exposées ci-dessus⁵⁴⁶. À l'issue de celui-ci, le DAMC peut, entre autres mesures, confirmer la libération du contrevenant, prendre une mesure corrective (dont l'administration relève de la responsabilité de l'unité) ou décider plutôt de le maintenir dans les Forces sans mesure corrective. Cette dernière option peut s'accompagner d'une recommandation de mutation professionnelle obligatoire ou d'une autre mesure, selon les circonstances⁵⁴⁷.

je comprends le souci qu'a le DACM de vouloir s'assurer de la cohérence des normes appliquées dans l'ensemble des FAC. Tout compte fait, je crois que le DMCA devrait accorder beaucoup de poids à la recommandation du commandant si ce dernier détermine que le contrevenant, membre de son unité, ne devrait pas poursuivre son service.

Il m'a été donné d'entendre des critiques quant à la manière dont le DACM dispose des recommandations de libération faites par les commandants, la perception étant que le DACM est trop indulgent et que cela sape l'autorité des commandants qui, parce qu'ils sont sur le terrain et proches des faits, des personnes et des répercussions sur le moral, devraient se voir confier la responsabilité de prendre la décision appropriée. D'un autre côté, je comprends le souci qu'a le DACM de vouloir s'assurer de la cohérence des normes appliquées dans l'ensemble des FAC. Tout compte fait, je crois que le DMCA devrait accorder beaucoup de poids à la recommandation du commandant si ce dernier détermine que le contrevenant, membre de son unité, ne devrait pas poursuivre son service.

Motifs de libération

Il y a cinq catégories de « motifs de libération » numérotées en vertu desquels un membre peut se voir libéré des FAC :

- N°1, Inconduite;
- N° 2, Service non satisfaisant;
- N° 3, Raisons de santé⁵⁴⁸;
- N° 4, Volontaire;
- N° 5, Service terminé⁵⁴⁹.

Les commandants peuvent émettre un Avis d'intention de recommander la libération en se fondant sur des motifs de la catégorie n° 1, 2 ou 5⁵⁵⁰ :

Numéro	Catégorie	Motifs de libération	Mention sur l'état de service
1	Inconduite	1(b) Inconduite relative au service militaire	Libéré pour inconduite
1	Inconduite	1(d) Déclaration frauduleuse au moment de l'enrôlement	Libéré pour inconduite
2	Service non satisfaisant	2(a) Conduite non satisfaisante	Cessation du service
2	Service non satisfaisant	2(b) Rendement non satisfaisant	Cessation du service
5	Service terminé	5(d) Ne peut être employé davantageusement	Libéré honorablement
5	Service terminé	5(f) Inapte à continuer son service militaire	Libéré honorablement

Tableau 7. Catégories de motifs de libération.

Selon le motif de libération, il peut résulter des conséquences quant à un emploi futur au sein du gouvernement fédéral⁵⁵¹. Fait notable, l'attribution d'un numéro doit se faire après que le motif de libération a été déterminé, afin de s'assurer que le libellé ne serve de prétexte pour stigmatiser la libération d'un membre⁵⁵².

Des 290 examens administratifs pour inconduite sexuelle menés par le DACM, de 2015 à août 2021, seulement 166 ont abouti à une libération, la moitié de ces libérations environ étant assorties d'une mention négative sur l'état de service.

Des 290 examens administratifs pour inconduite sexuelle menés par le DACM, de 2015 à août 2021, seulement 166 ont abouti à une libération, la moitié de ces libérations environ étant assorties d'une mention négative sur l'état de service.

Examens administratifs relatifs à l'inconduite sexuelle Nombre de membres libérés par type de libération ⁵⁵³					
Inconduite (Condamné à la destitution) 1(a)	Inconduite (Déclaration frauduleuse au moment de l'enrôlement) 1(d)*	Service non satisfaisant (Conduite non satisfaisante) 2(a)	Service terminé (Ne peut être employé avantageuse- ment) 5(d)	Service terminé (Enrôlement irrégulier) 5(e)*	Service terminé (Inapte à continuer son service militaire) 5(f)
3	1	80	3	1	78
*Les examens administratifs menés par le DACM en vertu de ces numéros peuvent être liés à une inconduite sexuelle, mais ils ne sont pas déclenchés par l'Avis d'intention de recommander la libération émis par un commandant.					

Tableau 8. Examens administratifs relatifs à l'inconduite sexuelle.

Une libération en vertu du numéro 2(a) découle généralement d'une condamnation pour une ou plusieurs infractions d'ordre militaire⁵⁵⁴, tandis qu'une libération en vertu de 5(f) intervient normalement en raison d'un manquement à la conduite⁵⁵⁵. Cette dernière est censée s'appliquer aux membres :

- coupables d'une conduite non satisfaisante, que ce soit sur le plan social ou professionnel, d'une manière telle qu'elle jette le discrédit sur les FAC;
- coupables d'un schéma de comportements (p. ex., de nombreuses accusations mineures) entraînant, au vu des problèmes disciplinaires à gérer, une charge administrative excessive;
- ayant refusé de se conformer aux règlements, mais dont les infractions ne sont pas suffisamment graves pour justifier une libération en vertu du numéro 2 (qui exige généralement une condamnation pour une infraction d'ordre militaire);
- peu disposés à améliorer leur rendement, mais qui ont la capacité de le faire⁵⁵⁶.

Libération pour comportement sexuel dommageable et inapproprié

Les membres des FAC se trouvant dans l'incapacité de respecter les normes d'universalité du service pour des raisons médicales ne peuvent être libérés en vertu du numéro 3, « Raisons de santé », qu'à l'issue d'un examen administratif mené par le DACM pour évaluer leur maintien en service.

Seul le CEMD a l'autorité de libérer les membres dont les contraintes à l'emploi pour raisons de santé sont attribuables à un CSDI et qui se sont fait connaître au DACM comme victimes d'un CSDI ayant entraîné ces contraintes à l'emploi. L'approbation et la direction de la libération par le CEMD sont nécessaires pour « veiller à ce que tous les militaires concernés par des CSDI aient toutes les chances de poursuivre leur service et ne soient pas désavantagés par la maladie ou la blessure pendant leur rétablissement ou pendant leur transition vers un autre groupe professionnel ou vers la vie hors des FAC »⁵⁵⁷. Avant d'approuver une telle libération, le CEMD doit tenir compte d'un certain nombre de facteurs, notamment si le membre nécessite des soins, si toutes les enquêtes ou procédures sont terminées et si le membre s'est vu accorder suffisamment de temps pour bénéficier d'un soutien et de soins médicaux complets⁵⁵⁸.

Préoccupations au sujet des mesures administratives visant l'inconduite sexuelle

Au cours de mon examen, il m'a été donné à entendre à plusieurs reprises des frustrations tantôt face aux sanctions administratives de l'inconduite sexuelle, tantôt face aux questions de transparence et de délai, qui contribuent toutes deux à miner la confiance dans le processus. Ces préoccupations ne sont pas nouvelles.

Transparence des mesures administratives

Dans son rapport de 2018, le BVG a observé des carences dans la manière dont les FAC communiquaient les informations aux victimes :

[...] du fait des dispositions de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, dans un bon nombre de cas, la chaîne de commandement n'avait pas indiqué aux victimes si des mesures administratives avaient été imposées ni les raisons à l'appui de la décision. Dans ces cas, les militaires pourraient avoir pensé qu'aucune mesure n'avait été prise. Les responsables ont admis que cela posait problème et ils ont commencé à chercher des solutions, par exemple demander à l'auteur de l'incident de présenter volontairement des excuses à la victime et de lui communiquer les résultats de l'examen administratif⁵⁵⁹.

De manière générale, le BVG a recommandé aux FAC de mettre en place des services complets et intégrés de gestion de dossiers, dès le moment où la victime signale un incident jusqu'à la fermeture du dossier, et de s'assurer que les militaires, les intervenants et les responsables comprennent bien le processus de traitement d'une plainte, son déroulement et les dénouements possibles tant pour la victime que pour l'auteur présumé d'un incident⁵⁶⁰.

Dans son rapport de mai 2019, le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense a appelé à ce que le gouvernement « revoie les lois, règlements et politiques qui font que les membres actifs et les anciens membres des FAC ayant fait l'objet d'une inconduite sexuelle n'ont accès qu'à très peu d'information, voire aucune, au sujet des conclusions des examens administratifs qui ont été enclenchés par le dépôt d'une plainte à la suite d'une inconduite sexuelle »⁵⁶¹.

En juillet 2019, les FAC ont émis des directives voulant que les victimes d'inconduite sexuelle soient informées des mesures administratives. Ces directives venaient répondre, du moins en partie, au rapport de 2018 du BVG, en ce que les commandants peuvent maintenant « fournir aux victimes des renseignements sur les résultats et les conclusions des examens administratifs liés à leur plainte, ainsi que sur les mesures administratives imposées par la chaîne de commandement à la personne qui leur a causé du tort »⁵⁶². Parallèlement, ces directives visaient à combler la « lacune en matière d'information » que le BVG a soulignée dans son rapport de 2018. Les FAC ont qualifié l'approche adoptée de solution aux intérêts contradictoires en jeu face à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* puisqu'elle « respecte les procédures régulières et l'équité pour tous et empêche la divulgation de renseignements personnels de nature très délicate, comme les évaluations médicales ou psychosociales ou les traitements »⁵⁶³.

Les directives précitées ont depuis été remplacées par les mandats énoncés dans la DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle*, qui stipulent que le résultat des mesures administratives prises à l'encontre d'une inconduite sexuelle peut être communiqué à la victime et que le commandant de la victime est chargé de l'informer de sa capacité à demander cette information⁵⁶⁴. Notamment, les commandants se voient interdire la divulgation des mesures comportant des renseignements personnels très sensibles tels qu'une évaluation ou un traitement médical ou psychosocial⁵⁶⁵.

Les documents d'orientation que j'ai examinés insistent sur la nécessité de « maintenir des lignes de communication bilatérales régulières et ouvertes » avec les victimes, y compris en cas de retards et en période d'inaction⁵⁶⁶. Les commandants sont également appelés à gérer les attentes, à être « clairs et francs [avec les victimes] sur les types d'informations auxquelles elles peuvent ou non avoir accès tout au long du processus », et notamment sur les restrictions qui s'appliquent à la communication de renseignements personnels sensibles⁵⁶⁷.

De ce qui précède, je déduis que les commandants peuvent informer une victime du fait que l'incident d'inconduite sexuelle en cause a été réglé par voie de mesure administrative, mais qu'ils sont mis en garde contre la divulgation d'informations personnelles sensibles. Voilà qui, à mon sens, contribue sans aucun doute à une approche prudente de la communication avec la victime, puisqu'il est forcément plus facile de pécher par excès de prudence et de discrétion.

En revanche, je ne considère pas qu'il soit nécessaire de fournir à la victime plus d'informations que ce qui est prescrit aux fins des processus administratifs. Les FAC souhaiteront peut-être examiner la question de savoir s'il est possible d'imposer aux

commandants des obligations supplémentaires en matière de divulgation (p. ex, en leur demandant de faire le point sur l'état d'avancement des plaintes auprès des victimes, lorsqu'une enquête a commencé ou est terminée ou encore lorsqu'un examen administratif a été entamé). Il n'en reste pas moins que les mesures administratives constituent une question de personnel concernant les FAC et le membre qui en fait l'objet. Mon propos ici, sous réserve de mes appréciations ci-dessous, a trait à la véritable nécessité de même prendre des mesures correctives, compte tenu des modifications que le projet de loi C-77 apportera au processus disciplinaire.

Délais associés aux mesures administratives

Dans son rapport de 2018, et s'agissant des examens administratifs entrepris par suite de comportements sexuels inappropriés, le BVG a souligné qu'il n'existait aucune politique obligeant le DACM à les mener dans un laps de temps donné⁵⁶⁸. D'après le BVG, même si certains retards étaient indépendants de la volonté du DACM, comme les délais d'obtention des transcriptions juridiques ou des dossiers médicaux, il lui fallait en moyenne un an pour prendre une décision et enclencher des mesures administratives⁵⁶⁹. Autant de délais et de retards qui, selon le BVG, contribuaient à faire croire à la victime que l'affaire n'était pas prise au sérieux⁵⁷⁰.

Dans un passé plus récent, pour les examens menés par le DACM entre 2015 et août 2021 au motif d'inconduite sexuelle, il s'est écoulé en moyenne 328 jours depuis l'ouverture du dossier d'examen administratif par le DACM jusqu'à la communication de la décision au membre :

Temps écoulé entre l'ouverture du dossier d'examen administratif et la décision ⁵⁷¹	
Temps écoulé	Nombre de dossiers
Jusqu'à 3 mois	46
De 3 à 6 mois	67
De 6 à 9 mois	46
De 9 mois à 1 an	37
Plus d'un (1) an	94

Tableau 9. Temps écoulé entre l'ouverture du dossier d'examen administratif et la décision.

Je comprends que la lenteur du processus tient à de nombreuses raisons. En témoignant effectivement des documents internes, selon lesquels les examens administratifs « peuvent être longs, en fonction de la complexité, des processus juridiques en cours et de la charge de travail au sein du DACM »⁵⁷². De plus, ces examens dépendent souvent d'informations provenant de tiers, ce qui peut retarder le processus. Il ne m'appartient pas d'évaluer les ressources dont dispose le DACM, même si je comprends que la charge de travail en son sein est importante. Toutefois, un délai d'attente de près d'un an – tant pour la plaignante que

pour la personne mise en cause – avant de savoir si une mesure administrative, y compris la libération, sera prise contre une inconduite sexuelle, est très long. Corollairement, ce laps de temps sape la confiance vis-à-vis du commandant et risque de nuire grandement à l'efficacité des mesures administratives prises, effets qui se trouvent exacerbés dans un milieu où il pourrait arriver que les personnes concernées soient affectées ailleurs, hors de l'unité, avant la conclusion d'un examen administratif, de sorte qu'elles peuvent ne jamais être informées de sa résolution.

Les problèmes de délais peuvent devenir plus aigus, d'une part, dans les cas où les accusations d'inconduite sexuelle sont portées en vertu de la LDN ou du *Code criminel*. En effet, certaines parties prenantes (dont des commandants) m'ont confié qu'on attend parfois que l'enquête policière, voire le procès criminel, soit terminée avant de prendre des mesures administratives. Cette inertie, induite peut-être par le souci de comprendre les faits et de mener dûment enquête, rallonge inmanquablement le temps nécessaire à la mise en œuvre des mesures administratives voulues.

Pourtant, comme le stipulent les documents d'orientation internes, les mesures administratives sont censées être *complémentaires* des mesures disciplinaires, les deux processus étant nécessaires au maintien de la cohésion de l'unité et de la discipline en son sein⁵⁷³. Dès lors qu'un commandant (ou un analyste du DACM) est convaincu qu'une inconduite sexuelle a été commise par un membre, il peut et devrait prendre des mesures administratives sans devoir attendre l'issue d'autres procédures⁵⁷⁴. Même en cas d'acquiescement du membre au tribunal ou d'abandon des accusations portées contre lui, des mesures administratives peuvent toujours être prises⁵⁷⁵.

Cette approche de politique fait écho au soutien que la juge Deschamps apporte à la nécessité de mesures *parallèles* : « même lorsqu'un dossier d'agression sexuelle est transféré aux autorités civiles, les FAC devraient effectuer leur propre évaluation afin de déterminer si des mesures administratives devraient être prises (par exemple, suspension, rétrogradation ou libération des FAC) »⁵⁷⁶.

Il est primordial que les commandants réagissent à l'inconduite sexuelle, cette réaction étant une exigence du commandement. De ce fait, sous réserve de mes observations ci-dessous, reflet de mes craintes de voir se produire un chevauchement des fonctions et un dédoublement inutile du processus, lequel pourrait résulter des audiences sommaires qui seront mises en œuvre en vertu du projet de loi C-77, je prône le recours à des mesures administratives – soit le processus d'examen administratif mené en vue de la libération – parallèlement aux procédures disciplinaires.

À ceux qui se préoccupent du fait que de lancer une mesure administrative en même temps qu'une procédure pénale ou disciplinaire expose la personne visée par les deux procédures au risque de s'incriminer elle-même, je dirais qu'on arrive à éliminer ce risque dans les nombreux milieux professionnels où des mesures administratives doivent être mises en branle, sans qu'il soit nécessaire d'attendre l'issue de la procédure pénale.

J'encourage également le recours à des mesures administratives, le cas échéant, parallèlement aux enquêtes et aux procédures de la CCDP et du TCDDP, respectivement, dont je traite ci-dessous dans la section sur les plaintes. Là encore, avec une représentation juridique appropriée, toutes les préoccupations peuvent être abordées par les autorités compétentes au cas par cas.

Audiences sommaires et mesures administratives : chevauchement

Les FAC révisent à présent leur procédure relative aux procès sommaires afin de donner suite aux modifications apportées à la LDN, en application du projet de loi C-77. Bientôt les audiences sommaires remplaceront les procès sommaires en cas d'infractions d'ordre militaire⁵⁷⁷.

Ces audiences sommaires ne seront pas de nature pénale, puisqu'elles ont pour objet de sanctionner des manquements mineurs à la discipline qui ne donnent pas lieu à un casier judiciaire. La norme de preuve, la même que dans les cas de mesures administratives, étant la prépondérance des probabilités.

Suite à la mise en œuvre du projet de loi C-77, les FAC mettront en place un processus disciplinaire qui s'apparente au processus d'examen administratif, le manquement à la conduite en cause étant soumis à la même norme de preuve, les deux processus étant non criminels tant par leur nature que par leur issue.

Suite à la mise en œuvre du projet de loi C-77, les FAC mettront en place un processus disciplinaire qui s'apparente au processus d'examen administratif, le manquement à la conduite en cause étant soumis à la même norme de preuve, les deux processus étant non criminels tant par leur nature que par leur issue. Bien que les deux processus puissent être déclenchés à l'égard de la même conduite, leurs objectifs sont dits différents, à savoir punitifs (le processus disciplinaire) et correctifs (le processus administratif). Il y a des différences qui s'observent aussi dans leur forme : les audiences sommaires sont publiques, contrairement aux examens administratifs, et ne donnent pas lieu au grief. Leurs issues sont également distinctes : les sanctions appliquées à la suite d'une condamnation pour un délit mineur vont de peines mineures à une rétrogradation, tandis que les mesures découlant d'un examen administratif vont d'une première mise en garde à la libération des Forces.

Comme je l'ai décrit plus haut dans la section consacrée à la justice militaire, il m'est encore inconnu quel type d'inconduite sexuelle, s'il en est, sera considéré comme une infraction mineure, ce qui fait qu'il relèvera du nouveau processus d'audience sommaire. À ce propos, les FAC m'ont fait entendre des avis divergents, soit que certains types d'inconduite sexuelle mineure pourraient être traités comme des infractions d'ordre militaire, donc soumis à la procédure d'audience sommaire, soit que la procédure d'audience sommaire ne sera pas engagée pour les inconduites sexuelles de quelque type que ce soit.

L'incertitude qui plane actuellement sur cette question me restreint dans ma capacité à agréer une restructuration qui soit aussi pleinement intégrée qu'elle est solide sur le plan conceptuel quant à la manière dont les FAC devraient traiter les cas d'inconduite sexuelle.

En revanche, il est clair que remplacer des procès sommaires avec des audiences sommaires rapproche un aspect du processus disciplinaire de l'arène administrative. Sinon, on peine à comprendre à quoi sert d'imposer aux commandants et à leur unité la double obligation de mener à la fois une procédure disciplinaire et une procédure administrative qui évaluent les mêmes faits selon les mêmes normes de preuve.

Si une inconduite sexuelle quelconque doit être traitée au niveau de l'unité à la fois par voie d'une audience sommaire et d'une mesure administrative – une question à propos de laquelle il m'a été communiqué des informations contradictoires – je recommande vivement aux FAC de songer à concilier les audiences sommaires et les examens administratifs pour n'en faire qu'un, en y ajoutant des mesures correctives et d'autres mesures administratives – à l'instar des libérations conditionnelles sous le régime du *Code criminel* – comme issue possible du processus d'audience sommaire.

Sinon, on peine à comprendre à quoi sert d'imposer aux commandants et à leur unité la double obligation de mener à la fois une procédure disciplinaire et une procédure administrative qui évaluent les mêmes faits selon les mêmes normes de preuve.

Plaintes

Les plaintes concernant l'inconduite sexuelle sont, de manière générale, traitées par la chaîne de commandement. Cependant, les victimes se méfient de la chaîne de commandement et donc ne signalent pas l'inconduite sexuelle. On m'a parlé de cette méfiance à maintes reprises au cours de mon examen.

Comme solution, de multiples parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'Équipe de la Défense ont recommandé que les plaignantes disposent d'autres possibilités de signalement – à l'extérieur de la chaîne de commandement. Cependant, je n'ai reçu aucun conseil quant à la structure de gouvernance d'une telle entité externe. Une entité externe ne saurait exister dans l'abstrait.

Conformément à ma recommandation selon laquelle les infractions sexuelles au sens du *Code criminel* doivent être renvoyées au système de justice pénale civile, je crois que les mécanismes de plaintes au sein des FAC, spécialement les plaintes particulièrement sérieuses, doivent être « civilisés ». En ce sens, je recommande que si une plainte est déposée à l'encontre des FAC devant la CCDP, les FAC devraient permettre à la CCDP de procéder avec cette plainte pour harcèlement sexuel, ou pour discrimination fondée sur le sexe, que la partie plaignante ait ou non épuisé les mécanismes de plainte internes. La CCDP est à l'extérieur des FAC, et elle possède l'expérience et l'expertise nécessaires pour venir en aide aux victimes de harcèlement sexuel. De plus, les FAC devraient harmoniser leur politique de harcèlement avec le projet de loi 65 (voir ci-dessous), de façon similaire au MDN.

Ma recommandation selon laquelle les plaintes devraient être retirées de la chaîne de commandement ne doit pas être interprétée comme libérant la chaîne de commandement de ses responsabilités en matière d'inconduite sexuelle. La demande d'examen et d'entités externes doit être équilibrée avec de la nécessité pour les FAC d'assumer la responsabilité de la gestion des conflits de personnel et des questions de ressources humaines. En effet, la chaîne de commandement doit maintenir sa responsabilité d'assurer un milieu de travail sain et sécuritaire pour ses membres en utilisant tous les outils à sa disposition, y compris les mesures disciplinaires, pour régler les cas d'inconduite sexuelle en milieu de travail rapidement et efficacement. Rien n'empêche la chaîne de commandement de prendre toute autre mesure jugée nécessaire afin d'adresser l'inconduite sexuelle, en parallèle avec toute plainte déposée à la CCDP.

L'inconduite sexuelle est *sui generis*, et ne doit pas être confondue avec d'autres formes d'inconduite. L'ampleur et la gravité des inconduites sexuelles dans les FAC, ainsi que le traumatisme et la stigmatisation des victimes d'inconduite sexuelle, sont bien documentées⁵⁷⁸.

Avec le temps, les initiatives qui découlent de mes recommandations pourront être adaptées et étendues à d'autres formes d'inconduite. Mais pour le moment, l'accent devrait être mis sur la résolution des problèmes liés à l'inconduite sexuelle, la forme de discrimination la plus répandue et la plus importante au sein des FAC aujourd'hui.

DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement*

Il existe deux principaux processus de plainte pour adresser l'inconduite sexuelle au sein des FAC. Outre le signalement en vertu de la DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle*, les membres des FAC peuvent également déposer des plaintes de harcèlement sexuel en vertu de la politique générale des FAC en matière de harcèlement, énoncée dans la DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement*, et dans les *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement*⁵⁷⁹.

Avant l'adoption de *la Loi modifiant le Code canadien du travail (harcèlement et violence)*, *la Loi sur les relations de travail au Parlement*, et *la Loi n° 1 d'exécution du budget de 2017*⁵⁸⁰ (projet de loi C-65), le MDN et les FAC partageaient la même politique sur le harcèlement, qui « découl[ai]ent directement de la Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail du Secrétariat du Conseil du Trésor et elles y [étaient] conformes »⁵⁸¹.

Toutefois, à compter du 1^{er} janvier 2021, « [l]e MDN et les FAC ont mis en œuvre une approche à deux volets »⁵⁸². Les incidents de harcèlement en milieu de travail où les deux parties sont des employés du MDN, ainsi que les incidents impliquant un employé du MDN et un membre des FAC, sont maintenant traités dans le cadre de la *Politique provisoire sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*⁵⁸³, adoptée dans le cadre du projet de loi C-65. Les incidents impliquant uniquement des membres des FAC continuent d'être traités conformément à la DOAD 5012-0 et aux *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement*⁵⁸⁴.

Les plaintes déposées en vertu de la DOAD 5012-0 doivent être soumises à l'agent responsable (AR) ou au conseiller en matière de harcèlement (CH) de l'unité. La fonction de CH, qui est une fonction secondaire, nécessite un cours de cinq jours. Les plaintes qui sont d'abord soumises au CH doivent être transmises à l'AR sans délai. Une plainte peut également être soumise au prochain échelon dans la chaîne de commandement, si l'AR fait l'objet de la plainte⁵⁸⁵.

L'AR est généralement un commandant ou son représentant⁵⁸⁶. Après avoir reçu une plainte, l'AR doit procéder à une évaluation de la situation, en se basant uniquement sur les informations reçues de la partie plaignante, afin de déterminer si la plainte contient tous les éléments requis pour poursuivre, et si les allégations telles qu'elles sont énoncées, et si elles sont fondées, correspondent à la définition du harcèlement⁵⁸⁷.

Si les critères de harcèlement ne sont pas remplis, l'AR informera les parties de sa décision. Si les critères de harcèlement sont remplis, l'AR tentera de résoudre la plainte en utilisant

des MARC. Si les MARC ne sont pas appropriés ou n'aboutissent pas, l'AR s'assurera qu'une enquête administrative est entreprise et qu'une décision est rendue⁵⁸⁸.

Les six critères suivants doivent être présents pour qu'il y ait eu harcèlement :

- comportement inopportun d'une personne;
- l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer un préjudice;
- si le harcèlement n'est pas lié aux motifs de discrimination prévus par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, le comportement doit viser le plaignant;
- le comportement doit avoir été offensant pour le plaignant;
- le comportement peut être une série d'incidents ou un seul incident grave qui a eu un impact durable sur le plaignant;
- le comportement doit avoir eu lieu en milieu de travail⁵⁸⁹.

S'il est possible que la plainte soit liée à une infraction au *Code criminel* ou à une infraction au *Code de discipline militaire*, on fera appel à l'autorité compétente⁵⁹⁰.

Enquêtes de harcèlement

Si l'AR est « convaincu qu'il est en possession de tous les faits pertinents dont il a besoin et où les parties ont bien été entendues conformément aux principes de l'équité procédurale » , l'AR peut décider de rendre une décision sans enquêter davantage⁵⁹¹.

Si une enquête plus approfondie est nécessaire, un enquêteur chargé du harcèlement sera nommé pour mener l'enquête. Les *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* prévoient que l'enquêteur « doit être en mesure de mener une enquête indépendante avec minutie, impartialité, discrétion et sensibilité » et « doit avoir reçu une formation en techniques d'enquête administrative ou d'enquête de harcèlement ». De plus, « [l]orsque c'est possible, l'[enquêteur] devrait détenir une classification civile ou un grade équivalant ou supérieur [aux deux parties] ». Enfin, les *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* conseillent fortement, si possible, la nomination d'un enquêteur « d'une autre unité pour diriger l'enquête »⁵⁹². Je comprends que les enquêtes de harcèlement sont parfois menées par un tiers civil, y compris des enquêteurs de la GICP.

L'enquêteur doit préparer un projet de rapport qui sera soumis à l'AR et aux deux parties pour commentaires. Le rapport final, qui doit contenir une conclusion sur l'existence ou non du harcèlement, est transmis à l'AR pour décision⁵⁹³.

Décision de l'agent responsable

L'AR a la responsabilité et l'autorité de prendre une décision finale sur la présence de harcèlement. Une fois satisfait de l'exhaustivité du rapport final, l'AR peut accepter, rejeter ou modifier, en tout ou en partie, les conclusions quant à la présence de harcèlement. L'AR décidera des mesures à prendre en conséquence⁵⁹⁴.

Harmoniser les politiques en matière de harcèlement du MDN et des FAC

Comme je l'ai indiqué ci-dessus, en réponse au projet de loi C-65, le MDN a mis en œuvre la *Politique provisoire sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*⁵⁹⁵. Étant donné que les FAC ne sont pas assujetties au *Code canadien du travail*⁵⁹⁶, les modifications législatives adoptées par le biais du projet de loi C-65 ne s'appliquent pas aux FAC.

Toutefois, dans un message adressé à l'Équipe de la Défense en décembre 2020, la SM et le CEMD de l'époque ont déclaré que « le [VCEMD] a été chargé d'examiner les changements qui pourraient être apportés aux politiques et programmes des FAC », afin de « le[s] moderniser et de [les] harmoniser, dans la mesure du possible, avec le *Code canadien du travail* »⁵⁹⁷. Selon des représentants du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils), SMA(RH-Civ), il y a eu des échanges sur la possibilité d'une approche unifiée de l'Équipe de la Défense en ce qui concerne la politique sur le harcèlement⁵⁹⁸.

Je comprends que la gestion du projet de loi C-65 relève maintenant du mandat du groupe du CCPC, et que c'est la GICP, qui relève maintenant du CCPC, qui est le « responsable » des travaux visant à moderniser les politiques de harcèlement des FAC et à les harmoniser avec le *Code canadien du travail*⁵⁹⁹. Selon le rapport annuel 2021 du GICP :

Au cours de la prochaine année, d'autres travaux seront menés par le programme de GICP et un groupe de travail des FAC aux fins suivantes : améliorer le cadre de prévention des FAC afin qu'il corresponde, dans la mesure du possible, à l'intention du Code canadien du travail; assurer une harmonisation avec d'autres cadres et programmes existants (c.-à-d. les cadres et programmes relatifs à l'inconduite sexuelle et à la conduite haineuse); accroître la sensibilisation et réorganiser la formation axée sur les rôles; fournir une trousse d'outils complète à la chaîne de commandement pour aider à la résolution des incidents.⁶⁰⁰

J'ai demandé une mise à jour du groupe du CCPC sur l'état d'avancement de l'harmonisation des politiques des FAC avec le projet de loi C-65. On m'a informée qu'il n'y avait pas beaucoup d'information disponible pour le moment.

Les FAC doivent accélérer leur travail afin d'harmoniser leurs politiques en matière de harcèlement avec le projet de loi C-65. Conformément à mes recommandations visant à « civiliser » de types de procédures, je crois que les FAC devraient être assujetties aux mêmes règles, ou à des règles similaires, en matière de harcèlement que le reste de la fonction publique fédérale.

Dans le cas où la CCDP n'accepterait pas une plainte, les membres des FAC pourraient alors se tourner vers le processus actuellement disponible pour les employés du MDN en vertu du projet de loi C-65, lequel processus a une portée plus large pour prévenir le harcèlement.

Gestion intégrée des conflits et des plaintes

La GICP a un rôle à jouer dans les plaintes de harcèlement déposées par les membres des FAC.

De manière générale, la mission de la GICP est de « permettre à l'Équipe de la Défense de gérer efficacement ses conflits et ses plaintes rapidement, localement et de façon informelle et l'orienter dans le cadre de cet effort au moyen de mécanismes formels, le cas échéant »⁶⁰¹. Jusqu'à récemment, la GICP relevait du VCEMD. Elle relève désormais du CCPC. Elle a atteint sa pleine capacité opérationnelle le 20 juillet 2018.⁶⁰²

Le siège de la GICP se trouve à Ottawa. Toutefois, ses services de gestion des conflits et des plaintes (SGCP) sont répartis dans 16 bureaux des SGCP sur les bases et escadres à travers le Canada. Ces bureaux sont dotés de personnel militaire et civil. Tous les membres des FAC, y compris les commandants, peuvent consulter un agent ou un superviseur d'agent des SGCP pour obtenir des renseignements sur la procédure de plainte pour harcèlement. Répondre à ces demandes est la tâche principale des agents des SGCP, pour laquelle ils reçoivent davantage de formation que les CH. Les agents des SGCP font partie de la direction de prestation des services de la GICP. L'équipe de prestation de services, en plus d'offrir des conseils spécialisés, en plus de fournir les mécanismes de MARC de la GICP, offrant des services d'accompagnement, de médiation, de facilitation et de rétablissement du milieu de travail, ainsi que de la formation. Ces MARC sont accessibles aux fonctionnaires du MDN et aux membres des FAC⁶⁰³.

En plus des conseils et des MARC par le biais de son équipe de prestation de services, la GICP conserve également la gestion du système de règlement des griefs des FAC, y compris la surveillance et l'administration complètes de la procédure de r grief des FAC, ainsi que la communication de l'intention du CEMD en ce qui concerne la résolution des griefs⁶⁰⁴.

La GICP répond également aux cas de discrimination en assurant l'analyse, la médiation et la résolution des plaintes relatives aux droits de la personne. Elle assure le suivi des dossiers externes aux systèmes des FAC, lesquels je comprends, inclut la CCDP et le TCDP⁶⁰⁵. Enfin, la GICP conseille la chaîne de commandement en matière de harcèlement et de violence en milieu de travail, et est mandatée par les FAC pour enquêter sur les cas de harcèlement dans certains cas⁶⁰⁶.

Rôle de la GICP vis-à-vis le harcèlement sexuel

Selon le ministre et le CEMD de l'époque :

La GICP contribue aussi au traitement de deux recommandations faites par l'ancienne juge de la Cour suprême Marie Deschamps dans son rapport de mars 2015, soit la nécessité de simplifier le processus de plainte de harcèlement et la nécessité de mettre sur pied un meilleur système de suivi des plaintes de harcèlement⁶⁰⁷.

Comme mentionné ci-dessus, les agents des SGCP (et leurs superviseurs) peuvent aider tous les membres des FAC, y compris la chaîne de commandement, à comprendre les politiques et les procédures relatives au harcèlement, et les conseiller sur les options qui s’offrent à eux. Cependant, les bureaux des SGCP ne sont pas des centres de signalement, et les plaintes ne sont pas déposées auprès des agents des SGCP.

La GICP n’a aucune autorité en ce qui concerne le respect du processus de résolution des plaintes. Cependant, elle peut aider un membre des FAC à s’assurer que le processus de plainte est respecté en facilitant la communication avec la chaîne de commandement. On m’a dit que dans une bonne majorité des cas, c’était efficace⁶⁰⁸.

En ce qui concerne la mise en place d’un meilleur système de suivi des plaintes de harcèlement, la GICP a établi le SIESP. Cependant, seules les plaintes qui sont portées à l’attention d’un agent des SGCP, ou d’un CH qui a reçu une formation sur l’utilisation du SIESP, sont consignées dans le SIESP. Entre juillet 2018 et août 2021, seuls 29 cas de harcèlement sexuel ont été consignés dans le SIESP⁶⁰⁹, trois en 2018 (juillet à décembre), 13 en 2019, huit en 2020 et cinq en 2021 (janvier à août).

Enfin, il existe un protocole entre la GICP et le CIIS selon lequel les agents de la GICP fourniront les coordonnées du CIIS dans les cas où un comportement sexuel inapproprié est signalé et où le membre cherche à obtenir du soutien et des ressources supplémentaires⁶¹⁰, et les conseillers du CIIS encourageront les membres des FAC qui ont été victimes d’inconduite sexuelle à s’adresser à la GICP pour obtenir de l’aide afin de déposer une plainte⁶¹¹.

Rôles conflictuels de la GICP

Dans la mesure où les plaintes portent sur des questions d’inconduite sexuelle, le travail de la GICP semble faire double emploi avec le mandat que je recommande pour le CIIS, lequel possède une plus grande expertise dans l’aide aux victimes et aux survivantes d’inconduite sexuelle. Cependant, la GICP a une présence sur les bases/escadres que le CIIS n’a pas présentement, bien qu’il travaille activement à l’établissement de bureaux régionaux. En outre, la GICP est une opération des FAC, qui est sans doute encore trop étroitement liée à la chaîne de commandement pour susciter la confiance des plaignantes en matière d’inconduite sexuelle.

La GICP fournit des services à la chaîne de commandement et aux membres des FAC, qu’ils soient plaignants ou intimés. Selon le rapport annuel 2021 de la GICP, les demandes de renseignements de la chaîne de commandement aux bureaux des SGCP représentaient « environ 50 % de toutes les demandes de renseignements »⁶¹². Il existe un conflit d’intérêts manifeste dans les multiples fonctions de la GICP, qui consistent à conseiller à la fois la partie plaignante et l’intimé, ainsi qu’à soutenir la chaîne de commandement. La GICP ne peut pas assumer tous les rôles dans la gestion de conflits, y compris en ce qui concerne les griefs et les plaintes relatives aux droits de la personne.

Il existe un conflit d’intérêts manifeste dans les multiples fonctions de la GICP, qui consistent à conseiller à la fois la partie plaignante et l’intimé, ainsi qu’à soutenir la chaîne de commandement.

Comme expliqué ci-dessous en ce qui concerne le CIIS, le soutien apporté aux victimes ne doit pas se confondre avec le soutien apporté à la chaîne de commandement et aux intimes. Cela ne peut que dissuader les victimes de demander de l'aide. En effet, comme souligné ci-dessus, dans le cas de la GICP, très peu de cas de harcèlement sexuel sont consignés dans le SIESP.

En outre, toute l'aide aux victimes devrait être accessible sous l'égide du CIIS, qui devrait être entièrement consacré aux victimes. La GICP n'est pas en mesure de fournir des conseils aux victimes d'inconduite sexuelle. Le fait de dupliquer les services de soutien qui leur sont offerts ne fait que créer de la confusion chez les victimes quant à l'endroit où elles devraient s'adresser pour obtenir de l'aide.

Enfin, de nombreuses solutions de MARC sont offertes par la GICP. Je suis d'accord avec la juge Deschamps que « les techniques du MARC ne sont généralement pas appropriées pour résoudre les plaintes de harcèlement sexuel »⁶¹³. En ce sens, les MARC ne devraient être utilisés que dans des cas appropriés, comme ce serait le cas s'ils étaient effectués sous l'expertise de la CCDP, décrite ci-dessous.

Commission canadienne des droits de la personne et Tribunal canadien des droits de la personne

Il existe déjà une structure externe, indépendante du MDN et des FAC, qui est disponible pour recevoir, enquêter et entendre les plaintes de harcèlement sexuel contre les FAC et ses membres : la CCDP et le TCDP.

Application de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* aux FAC

Les FAC sont assujetties à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*⁶¹⁴. L'article 14(1) de la LCDP stipule que le fait de harceler un individu constitue un acte discriminatoire, s'il est fondé sur un motif de distinction illicite. Le harcèlement sexuel est réputé être un harcèlement fondé sur un motif de distinction illicite⁶¹⁵.

La série des DOAD 5516 traite des droits de la personne dans les FAC, et précise clairement que les membres des FAC doivent se conformer à la LCDP, et qu'en cas de pratique discriminatoire, ils peuvent déposer une plainte contre les FAC.

La DOAD 5516-0, *Droits de la personne* prévoit :

2.4 Le MDN et les FAC doivent :

- a. promouvoir les principes de la LCDP;
- b. informer les employés du MDN et les militaires de leurs droits et obligations en vertu de la LCDP, ainsi que des comportements qui constituent des actes discriminatoires;

- c. fournir des directives et du soutien aux chefs, aux gestionnaires et aux superviseurs afin de permettre à ceux-ci de s’acquitter de leurs responsabilités relativement à la prévention d’actes discriminatoires et à la résolution de conflits;
- d. mettre en place des processus de règlement des plaintes;
- e. surveiller l’efficacité de la présente DOAD et de la DOAD 5516-1, *Plaintes relatives aux droits de la personne*⁶¹⁶.

La DOAD 5516-1, *Plaintes relatives aux droits de la personne*, qui traite de la procédure de plainte, prévoit ce qui suit :

2.1 Toute politique ou ligne de conduite du MDN ou des FAC qui constitue un acte discriminatoire peut faire l’objet d’une plainte en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP).

(...)

2.3 Il est interdit aux employés du MDN et aux militaires de commettre un acte discriminatoire en milieu de travail ou encore de s’ingérer ou de tenter de s’ingérer dans le processus de plaintes relatives aux droits de la personne.

(...)

4.1 En vertu de la LCDP, toute personne peut déposer une plainte à l’endroit du MDN ou des FAC à la suite d’un acte discriminatoire allégué. Ces plaintes sont déposées auprès de la CCDP.

(...)

5.1 Les employés du MDN et les militaires doivent se conformer à la présente DOAD. Tout employé du MDN ou militaire qui commet un acte discriminatoire en milieu de travail ou encore s’ingère ou tente de s’ingérer dans le processus de plaintes relatives aux droits de la personne est passible de mesures disciplinaires ou administratives, ou les deux. (...) ⁶¹⁷

De plus, la définition de harcèlement de la DOAD 5012-0 stipule que « [le harcèlement] comprend également le harcèlement au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ». La DOAD 5019-0, *Manquement à la conduite et au rendement*, stipule que les membres des FAC doivent « respecte[r] la dignité et la valeur de toutes les personnes en les traitant avec respect et équité en tout temps et en tout lieu, conformément à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* »⁶¹⁸.

Procédure de plainte en vertu de la CCDP et du TCDP

La procédure de traitement des plaintes de la CCDP est simple et peut se résumer comme suit :

1. Dépôt d’une plainte

Pour déposer une plainte, l’individu doit remplir un formulaire de plainte qui indique le motif de discrimination allégué, une description de ce qui s’est passé et les effets négatifs que le traitement a eu sur l’individu⁶¹⁹.

Dès la réception, la CCDP étudie la plainte pour déterminer si elle est recevable et si elle peut l’accepter ou non.

2. Informer la partie mise en cause

Si la plainte est acceptée, la CCDP en informe par écrit la partie plaignante et la partie mise en cause. La partie mise en cause sera invitée à remplir un formulaire de réponse, qui devra être envoyé à la partie plaignante et à la CCDP. La partie plaignante aura alors l'occasion de répondre à cette réponse.

3. Médiation

La CCDP déterminera alors si une médiation devrait être proposée, qu'elle animerait, le cas échéant.

Si la médiation n'est pas possible, ne fonctionne pas ou est refusée par l'une des parties, le dossier sera soumis pour évaluation.

4. Renvoi au commissaire des droits de la personne

Un agent des droits de la personne évaluera la plainte en examinant s'il existe des preuves suffisantes pour étayer les allégations de la partie plaignante. L'agent des droits de la personne peut demander des informations à l'une ou l'autre des parties pour préparer son rapport. Les deux parties recevront une copie de ce rapport, sur lequel elles pourront formuler des commentaires.

Le rapport, ainsi que tout commentaire formulé par les deux parties, sera remis à un commissaire, qui examinera les informations et prendra l'une des décisions suivantes :

- rejeter la plainte;
- envoyer la plainte en conciliation;
- renvoyer la décision et demander plus de renseignements et une analyse plus approfondie; ou
- référer la plainte au TCDP.

La décision prise par le commissaire est définitive⁶²⁰.

5. Le TCDP

Si la plainte est référée au TCDP, le tribunal entendra la preuve et déterminera si la plainte est fondée. Si la discrimination est avérée, le TCDP déterminera une solution appropriée. L'ordonnance peut notamment :

- mettre fin à l'acte et prendre des mesures destinées à prévenir des actes semblables (voir l'al. 53(2)a) de la LCDP);
- accorder à la victime les droits, chances ou avantages dont l'acte l'a privée (voir l'al. 53(2)b) de la LCDP);
- indemniser la victime des pertes de salaire entraînées par l'acte (voir l'al. 53(2)c) de la LCDP);

- indemniser la victime des frais supplémentaires occasionnés par le recours à d'autres biens, services, installations ou moyens d'hébergement entraînés par l'acte (voir l'al. 53(2)d) de la LCDP);
- indemniser jusqu'à concurrence de 20 000 \$ la victime qui a souffert un préjudice moral (voir l'al. 53(2)e) de la LCDP);
- accorder à la victime une indemnité maximale de 20 000 \$ si l'acte était délibéré ou inconsideré (voir le par. 53(3) de la LCDP);
- accorder des intérêts sur l'ordonnance d'indemnité (voir le par. 53(4) de la LCDP)⁶²¹.

Du rapport Deschamps à aujourd'hui

Le rapport Deschamps indique que la CCDP, ainsi que l'Ombudsman, apportaient « peu de soutien ou d'aide aux victimes d'agression sexuelle »⁶²². La juge Deschamps a expliqué :

La CCDP est parfois citée elle aussi comme ressource externe par les FAC. Ces dernières informent les militaires qu'elles et ils sont libres de se présenter à la CCDP pour demander une réparation en relation avec une plainte de [...] harcèlement sexuel. La difficulté que présente une telle voie est que la CCDP n'accepte les plaintes de militaires que si tous les recours internes des FAC ont été épuisés. Bref, une plaignante ou un plaignant doit généralement faire cheminer sa plainte jusqu'au sommet de sa chaîne de commandement et compléter le processus de redressement de grief pour que la CCDP la considère recevable. Dans les faits, les données statistiques fournies à la REE indiquent qu'aucune plainte de harcèlement – catégorie qui inclut les plaintes de harcèlement sexuel – n'a été renvoyée au Tribunal canadien des droits de la personne entre le 1^{er} janvier 2009 et le 18 juillet 2014⁶²³.

Les commentaires de la juge Deschamps étaient fondés sur l'alinéa 41(1)(a) de la LCDP qui prévoit ce qui suit :

41 (1) Sous réserve de l'article 40, la Commission statue sur toute plainte dont elle est saisie à moins qu'elle estime celle-ci irrecevable pour un des motifs suivants :

a) la victime présumée de l'acte discriminatoire devrait épuiser d'abord les recours internes ou les procédures d'appel ou de règlement des griefs qui lui sont normalement ouverts;

La présidente de la CCDP m'a dit qu'à son avis, la caractérisation du processus par la juge Deschamps n'était pas tout à fait exacte. Elle a expliqué que typiquement les dossiers ne procèdent pas parce que les FAC s'y opposent, sur la base de l'article 41(1)(a), et insistent pour que les procédures internes soient d'abord épuisées⁶²⁴.

Après la publication du rapport Deschamps, les membres de la CCDP ont rencontré la commandante de l'EISF-IS afin de dissiper la perception selon laquelle la CCDP n'était pas une option viable pour les membres des FAC et « d'offrir de travailler en collaboration pour s'assurer que les plaintes de harcèlement sexuel et les autres plaintes de personnes se trouvant dans des circonstances vulnérables en milieu de travail soient traitées de manière efficace et effective »⁶²⁵. [traduit par nos soins]

En particulier, la CCDP a demandé aux FAC de cesser de soulever des objections sur la base de l'article 41(1)(a) de la LCDP, permettant ainsi à la CCDP d'enquêter sur la plainte et de publier un rapport sans que les membres des FAC aient à épuiser les mécanismes de plainte internes avant de faire une plainte à la CCDP. Cependant, selon la CCDP, les FAC n'étaient pas ouvertes à cette demande⁶²⁶.

Je comprends que les FAC ont souvent adopté une position ferme dans les litiges. Cela correspond à ce que j'ai entendu concernant la résistance des FAC à l'examen. Malheureusement, cela constitue un obstacle supplémentaire pour les plaignantes qui ne devraient pas avoir à faire face à une telle position de confrontation⁶²⁷.

Depuis la publication du rapport Deschamps, seules 42 plaintes contre les FAC ont été déposées auprès de la CCDP alléguant une discrimination fondée sur le sexe :

Plaintes contre les Forces armées canadiennes par motif de discrimination – 2015 à 2021	
Motif de distinction	Nombre de plaintes
La déficience	106
Le sexe	42
La race	38
L'origine nationale/ethnique	38
La couleur	26
La situation de famille	25
L'âge	23
La religion	19
Les autres motifs (l'état matrimonial, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'état de personne graciée)	24

Tableau 10. Plaintes contre les Forces armées canadiennes par motif de discrimination – 2015 à 2021.

Note : En raison des plaintes citant multiples motifs de discrimination, le nombre total de motifs sera différent du nombre total de plaintes.

Source – Données fournies par la CCDP

Ces plaintes ne sont pas nécessairement toutes liées à l'inconduite sexuelle. On peut donc en déduire que très peu de plaintes ont été déposées auprès de la CCDP contre les FAC pour harcèlement sexuel entre 2015 et 2021. Il n'est pas possible de déterminer le nombre de plaintes par pratique discriminatoire qui auraient pu contenir des éléments d'inconduite sexuelle.

Plaintes contre les Forces armées canadiennes par pratique discriminatoire – 2015 à 2021	
Acte discriminatoire	Nombre de plaintes
Refus de services	10
Lien avec l'emploi	176
Lignes de conduite discriminatoires	74
Harcèlement	40

Tableau 11. Plaintes contre les Forces armées canadiennes par pratique discriminatoire – 2015 à 2021.

Note : En raison des plaintes citant multiples motifs de discrimination, le nombre total de motifs sera différent du nombre total de plaintes.

Source – Données fournies par la CCDP

La CCDP m'a indiqué que sa plus grande préoccupation concerne les membres des FAC qui ne s'adressent pas à elle. Elle a ajouté que la crainte de représailles est très réelle pour les victimes qui déposent une plainte⁶²⁸. Toutefois, je note que la LCDP protège les plaignantes contre les représailles en faisant en sorte que « [c]onstitue un acte discriminatoire le fait, pour la personne visée par une plainte déposée au titre de la partie III, ou pour celle qui agit en son nom, d'exercer ou de menacer d'exercer des représailles contre le plaignant ou la victime présumée »⁶²⁹.

La CCDP est également compétente pour traiter les plaintes qui ont eu lieu à l'extérieur du Canada « alors que la victime était un citoyen canadien ou qu'elle avait été légalement admise au Canada à titre de résident permanent »⁶³⁰. Cela couvrirait la plupart des membres des FAC⁶³¹.

La CCDP a réitéré son intérêt à faire partie de la solution. Elle a mentionné que le CCPC avait communiqué avec elle pour obtenir des commentaires à l'automne 2021, mais qu'elle n'avait pas eu de nouvelles depuis⁶³².

La CCDP a insisté sur le fait qu'elle est une option pour les membres des FAC qui subissent du harcèlement sexuel et de la discrimination fondée sur le sexe. À l'appui de cette affirmation, elle m'a assurée que depuis le rapport Deschamps, elle avait simplifié son processus de traitement des plaintes. En outre, elle a expliqué qu'elle dispose d'outils pour réduire les délais. À l'heure actuelle, les plaintes déposées contre le MDN et les FAC sont traitées de façon prioritaires. Les dossiers sont également classés par ordre de priorité en fonction de la vulnérabilité de la partie plaignante.

La CCDP m'a également assurée que, si elle disposait de ressources adéquates, elle pourrait faire face à un afflux de cas provenant des FAC. Elle a ajouté que le TCDP aurait également besoin de ressources pour s'assurer que tous les cas y soient aussi traités rapidement.

À la lumière de ce qui précède, et conformément à ma recommandation de référer toutes les infractions sexuelles au sens du *Code criminel* au système de justice pénale civile, je recommande que les FAC permettent à la CCDP d'évaluer toute plainte de harcèlement sexuel, ou de discrimination fondée sur le sexe, que la partie plaignante ait ou non épuisé les mécanismes de plainte internes.

Dans ma section sur les définitions de l'inconduite sexuelle et du harcèlement sexuel au sein des FAC, je recommande que les FAC adoptent la définition de harcèlement du *Code canadien du travail*. Je comprends que cette définition a une portée plus large que la définition du harcèlement adoptée par la CCDP et le TCDP. Toutefois, je laisse à la CCDP le soin d'interpréter ces définitions de manière contextuelle, afin de saisir les caractéristiques uniques du harcèlement sexuel dans un environnement militaire tel que les FAC.

RECOMMANDATION N° 7

Les FAC ne devraient pas déposer d'objections fondées sur l'article 41(1)(a) de la LCDP, et devraient permettre à la CCDP d'évaluer toute plainte pour harcèlement sexuel ou pour discrimination fondée sur le sexe, que la partie plaignante ait ou non épuisé les mécanismes de plainte internes.

La ministre devrait demander l'aide de ses collègues pour s'assurer que la CCDP et le TCDP disposent de ressources suffisantes pour évaluer les plaintes contre les FAC et les entendre en temps utile.

Frais de justice et dommages et intérêts

En plus de l'obstacle procédural identifié ci-dessus, j'ai identifié deux autres obstacles importants auxquels se heurtent les plaignantes qui souhaitent faire valoir leurs droits en vertu de la LCDP :

- l'absence de pouvoir du TCDP d'accorder des frais de justice; et
- le plafonnement des dommages-intérêts à 20 000 \$ pour les dommages-intérêts généraux, et à 20 000 \$ pour une conduite délibérée ou inconsidérée.

Actuellement, le TCDP n'a pas le pouvoir d'accorder des frais de justice. Cette question a été réglée par la Cour suprême du Canada dans son jugement *Mowat* de 2011⁶³³. Par conséquent, même si une plainte est fondée, la partie plaignante est responsable de l'intégralité des frais de justice. Ces frais peuvent représenter des milliers de dollars pour les plaignantes, selon la complexité et la longueur du dossier. À titre d'exemple, la plaignante dans l'affaire *Mowat* a indiqué que ses frais de justice s'élevaient à plus de 196 000 \$⁶³⁴.

En outre, la LCDP limite à 20 000 \$ l'attribution de dommages-intérêts généraux à « la victime qui a souffert un préjudice moral »⁶³⁵. Un montant supplémentaire maximal de 20 000 \$ peut être accordé par le TCDP lorsque le défendeur s'est livré à l'acte

discriminatoire de façon « délibéré[e] ou inconsideré[e] »⁶³⁶. Le plafond des dommages-intérêts prévu par la LCDP n'a pas été modifié depuis 1998.

De plus, à part la Saskatchewan et le Manitoba, le Canada est la seule juridiction qui impose un plafond aux dommages-intérêts généraux. Contrairement au maigre montant de 20 000 \$ en dommages-intérêts généraux disponibles pour les plaignantes devant le TCDP, les tribunaux de certaines provinces ont accordé des dommages-intérêts généraux de plus de 170 000 \$, notamment dans des affaires d'inconduite sexuelle⁶³⁷.

Ces limites dissuadent davantage les plaignantes à retenir les services d'un avocat, ou même de déposer une plainte auprès de la CCDP. Le coût d'un avocat ou la pression de procéder sans avocat sont deux fardeaux supplémentaires qu'une plaignante peut ne pas vouloir assumer. À mon avis, les obstacles décrits ci-dessus sont incompatibles avec l'objectif du régime des droits de la personne.

Dans ce contexte, je crois que le fait de permettre au TCDP d'accorder des frais de justice et d'abolir le plafond des dommages-intérêts contribuerait grandement à améliorer l'accès à la justice pour les plaignantes, y compris les membres des FAC qui ne disposent pas d'alternatives adéquates.

RECOMMANDATION N° 8

La LCDP devrait être révisée afin de permettre l'octroi de frais de justice et d'augmenter le montant des dommages-intérêts qui peuvent être accordés aux parties plaignantes ayant obtenu gain de cause. Afin de faciliter la mise en œuvre de cette recommandation, le SM devrait porter cette question immédiatement à l'attention de l'autorité compétente.

Rôle de la GICP à l'égard des plaintes relatives aux droits de la personne

J'ai noté ci-dessus que la GICP joue un rôle dans les plaintes relatives aux droits de la personne. Plus précisément, le directeur des examens externes de la GICP est responsable de la gestion de tous les dossiers destinés à la CCDP; de la préparation des réponses aux plaintes relatives aux droits de la personne déposées contre les FAC; et de fournir des conseils au personnel militaire et civil de haut rang sur les questions et les plaintes relatives aux droits de la personne⁶³⁸.

En outre, le directeur de prestation des services de la GICP – qui est responsable des agents des SGCP – fournit des renseignements et des conseils aux membres des FAC sur les politiques de harcèlement au sein des FAC. Les deux directeurs relèvent de la même direction générale.

Ces responsabilités opposées créent un véritable conflit d'intérêts pour la GICP, en particulier à la lumière de ma recommandation selon laquelle les plaintes de harcèlement sexuel devraient être référées à la CCDP. La GICP ne peut pas d'une part fournir des conseils à une plaignante concernant une plainte pour harcèlement sexuel, et d'autre part être chargée de répondre au nom des FAC à une plainte pour harcèlement sexuel déposée auprès de la CCDP contre les FAC. Par conséquent, à mon avis, les responsabilités du directeur des examens externes devraient être réévaluées à la lumière de ce qui précède.

Examen du processus de plainte par le groupe du CCPC et McKinsey

Les membres de l'Équipe de la Défense disposent de plusieurs procédures de plainte. Ils peuvent signaler, divulguer ou autrement déposer une plainte relative au harcèlement sexuel et à l'inconduite sexuelle, y compris pour toutes représailles, auprès de :

- La chaîne de commandement, en vertu de la DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle*;
- La police, qu'elle soit civile ou militaire, dans les cas d'inconduite sexuelle criminelle;
- Pour les membres des FAC, un CH ou un AR, en vertu de la DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement*;
- Pour les employés du MDN et le personnel des fonds non publics, à leur supérieur/gestionnaire ou au destinataire désigné, en vertu de la *Politique provisoire sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*;
- Pour les membres syndiqués de la fonction publique (qui comprennent les employés du MDN et le personnel des fonds non publics), leur représentant syndical;
- Pour les membres des FAC, l'autorité initiale (AI) dans le cadre de la procédure de de griefs militaires peut également traiter des questions relatives à l'inconduite et au harcèlement sexuels; et
- Pour les membres de l'Équipe de la Défense, l'Ombudsman et le SMA(SE) peuvent également aborder les questions relatives à l'inconduite et au harcèlement sexuels, mais pas à titre de « premier répondant ».

Je comprends que le groupe du CCPC a retenu les services d'un consultant tiers, McKinsey & Company, pour effectuer un examen de ces processus de plaintes multiples pour le MDN et les FAC. D'après ce que j'ai compris, McKinsey a proposé un possible nouveau mécanisme de traitement des plaintes afin de fournir une approche unifiée en la matière. Ce nouveau mécanisme pour les plaintes se présente sous la forme d'un « guichet unique de signalement » chargé de recevoir les divulgations et les signalements d'inconduite. Ce guichet de divulgation est conçu pour s'appliquer à l'inconduite sexuelle, au harcèlement sexuel, aux comportements haineux et aux griefs.

Dans la mesure où il s'applique à l'inconduite sexuelle, j'ai plusieurs préoccupations concernant le processus qui, d'après ce que je comprends, est en cours d'élaboration. Premièrement, et comme je l'ai exprimé ailleurs, l'inconduite sexuelle est *sui generis*. Elle ne doit pas être confondue avec, ou traitée de la même manière, que d'autres formes de plaintes liées au milieu de travail.

Deuxièmement, conformément à mes recommandations, les infractions sexuelles au sens du *Code criminel* doivent être transférées au système de justice pénale civil et on devrait offrir aux victimes de harcèlement sexuel et de discrimination fondée sur le sexe l'option de porter plainte à la CCDP. Ce qui reste de l'inconduite sexuelle doit être adressé par la chaîne de commandement, qui doit conserver la responsabilité d'assurer la discipline. Compte tenu de ce qui précède et du mandat révisé du CIIS, le système proposé par McKinsey est peu utile en ce qui concerne le harcèlement et l'inconduite sexuels.

Troisièmement, d'après ce que je comprends, le *guichet unique de signalement*, pour ce qui est de la réception des plaintes, serait un hybride entre le CIIS et la GICP. Encore une fois, ceci est voué à l'échec. Il est hors de question de faire entrer le CIIS dans les FAC.

Quatrièmement, le système proposé par McKinsey créerait le même conflit d'intérêts que celui qui existe actuellement au sein de la GICP et du CIIS, résultant de leur mandat de fournir des services à la fois à la chaîne de commandement et aux membres des FAC.

Enfin, il y aurait de nombreuses similitudes entre les services offerts par le *guichet unique de signalement* et le CIIS. Par contre, il ne me semble pas que l'on ait encore réfléchi à ce qu'il adviendrait du CIIS lorsque le *guichet unique de signalement* serait mis en place. À mon avis, il y aurait probablement trop de similitudes entre les deux entités pour justifier l'existence des deux.

Un examen sommaire des solutions proposées me permet de conclure qu'elles mettent l'accent sur la structure plutôt que sur la substance, que leur mise en œuvre se heurtera à des obstacles importants et qu'elles ne sont pas appropriées, telles qu'elles sont conçues actuellement, pour traiter de quelque question liée à l'inconduite sexuelle que ce soit.

Systeme des griefs militaires

Le système des griefs militaires est l'un des moyens dont disposent les membres des FAC pour remédier aux manquements des FAC en matière de harcèlement sexuel, d'inconduite sexuelle ou de discrimination fondée sur le sexe. Plus précisément, le système offre une voie de recours aux membres qui s'estiment lésés par une décision, un acte ou une omission quelconque dans les affaires des FAC *dans le cas où* aucun autre recours de réparation ne leur est offert sous le régime de la LDN⁶³⁹. Le droit au grief fait l'objet d'exceptions limitées pour les décisions prises aux termes du *Code de discipline militaire* et émanant des cours martiales.

Griefs liés à l'inconduite sexuelle, au harcèlement sexuel et à la discrimination fondée sur le sexe

Les griefs peuvent porter sur l'inconduite sexuelle, le harcèlement sexuel et la discrimination fondée sur le sexe, et ce, de multiples manières.

Par exemple, les membres des FAC peuvent demander réparation par l'intermédiaire du système des griefs en raison des conséquences sur leur carrière ou d'autres répercussions subies du fait de la divulgation ou du dépôt d'une plainte pour inconduite ou harcèlement sexuel. Ainsi, un membre pourrait avancer que le fait de ne pas avoir été retenu pour une affectation, un poste ou un parcours de carrière donné constitue une mesure de représailles pour avoir déposé une plainte pour agression ou harcèlement sexuel. Un membre pourrait également demander un redressement pour un traitement discriminatoire subi aux mains du personnel enseignant lors d'une formation militaire, en particulier si ce traitement semble découler du fait que cette personne a fait état ou s'est plainte d'inconduite ou de harcèlement sexuel de la part d'un collègue⁶⁴⁰.

Si un membre des FAC est victime de harcèlement – y compris de nature sexuelle – cette personne a la possibilité de déposer une plainte pour harcèlement, qui sera traitée dans le cadre d'un processus distinct du système des griefs militaires, tel que décrit ci-dessus. Toutefois, les membres pourront déposer un grief en cas d'échec de la procédure de plainte pour harcèlement, ou selon l'issue de leur plainte. Par exemple, si, en dépit des preuves d'un comportement inacceptable, aucune enquête n'est menée ou aucune mesure adéquate n'est prise pour remédier au harcèlement, une personne pourrait déposer un grief relié à cette décision au motif que les dirigeants n'ont pas pris de mesures appropriées pour traiter adéquatement la plainte⁶⁴¹.

Les membres accusés d'inconduite sexuelle peuvent également demander réparation pour les décisions des dirigeants ayant eu des répercussions sur leur carrière, ainsi que le caractère

approprié des mesures correctives imposées. Par exemple, un membre pourrait faire l'objet d'un examen administratif lié à une inconduite sexuelle, et les FAC pourraient décider de le libérer en vertu du motif mentionné à l'alinéa 2a), « Conduite non satisfaisante ». Le membre pourrait alors contester la décision de libération, ainsi que le motif invoqué. Dans une situation où un membre est accusé au criminel en raison d'une allégation d'inconduite sexuelle, et qu'il fait l'objet d'un examen administratif avant ou après la détermination de sa culpabilité, ce membre pourrait se plaindre d'un manque d'équité procédurale dans le traitement de son dossier. Un membre peut en outre contester le bien-fondé des mesures correctives imposées, par exemple un avertissement écrit⁶⁴².

Enfin, les membres peuvent déposer un grief concernant des décisions ou des politiques relevant de la discrimination fondée sur le sexe, comme le fait de se voir refuser une affectation particulière ou un poste de réserviste à temps plein de classe B en raison du sexe ou de la grossesse⁶⁴³.

Procédure de grief

La LDN fournit l'assise légale du système des griefs militaires et du rôle du CEEGM⁶⁴⁴. L'article 29(1) de la LDN confère aux membres des FAC le droit de déposer un grief, tandis que le volume I, chapitre 7 (« Griefs ») des ORFC encadre les processus pour soumettre et trancher des griefs militaires.

L'Autorité des griefs des Forces canadiennes (AGFC) fait maintenant partie du programme de gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP)⁶⁴⁵. La GICP, par l'intermédiaire de l'AGFC, est responsable de la gestion du système des griefs, ce qui comprend la supervision et l'administration du processus, ainsi que la communication de l'intention du CEMD derrière la résolution du grief. La directive DOAD 2017-1, *Processus de grief militaire*, décrit plus en détail le processus de grief militaire et les responsabilités de l'AGFC⁶⁴⁶.

L'AGFC est responsable de la gestion et de l'examen périodique du processus de grief militaire, au nom du VCEMD. Elle est chargée notamment⁶⁴⁷ :

1. de gérer le registre national des griefs, ce qui comprend l'inscription, l'acheminement et le suivi des griefs, ainsi que la production des rapports connexes;
2. de fournir une assistance aux personnes plaignantes et à la chaîne de commandement; et
3. de gérer la formation pour les analystes des griefs et les militaires désignés.

La DOAD 2017-1 mentionne également que le directeur général – AGFC est responsable d'étudier et de régler des griefs en tant qu'une de plusieurs déléguées comme autorité de dernière instance (ADI) du CEMD⁶⁴⁸. De plus, le directeur général – AGFC est chargé de préparer les dossiers de griefs que le CEMD doit examiner et déterminer lorsque le CEMD agit à titre d'autorité initiale (AI)⁶⁴⁹. En ce qui concerne les décisions de l'ADI, je comprends que, dans la pratique, les analystes de l'AGFC effectuent l'analyse finale et produisent des ébauches de lettres de décision pour toutes les décisions de l'ADI. Les ébauches des lettres de

décision sont examinés par l'un des chefs d'équipe pour les griefs d'ADI et par un conseiller juridique, au besoin, et sont transmises au directeur général – AGFC pour approbation finale et signature (pour les griefs qui relèvent de l'autorité du directeur général – AGFC), ou simplement pour approbation avant signature par une autre ADI – soit un autre délégué du CEMD ou le CEMD lui-même⁶⁵⁰. Comme mentionné ci-dessus, en ce qui concerne les plaintes pour harcèlement, je perçois un véritable conflit d'intérêts au sein de la GICP, car elle fournit également renseignements et conseils aux parties plaignantes.

Les griefs sont d'abord examinés et arbitrés par l'AI. Pour de nombreux griefs, l'AI est le commandant de l'unité de la partie plaignante. En effet, un commandant peut agir en tant qu'AI s'il a le pouvoir d'accorder le redressement demandé. Si le grief porte sur une décision, un acte ou une omission du commandant, ou si celui-ci n'a pas le pouvoir d'accorder le redressement demandé par la partie plaignante, il doit renvoyer le grief à l'officier qui est son supérieur immédiat. Dans un tel cas, les commandants peuvent demander conseil à l'AGFC pour identifier l'AI compétente. L'AI dispose d'un délai de quatre mois pour rendre une décision à la partie plaignante⁶⁵¹.

Si un grief n'est pas résolu en faveur de la partie plaignante au niveau de l'AI, la personne peut choisir de le soumettre à ADI pour examen plus approfondi.

Au niveau de l'ADI, certains dossiers de griefs sont obligatoirement renvoyés au CEEGM en vertu de l'article 7.21 des ORFC⁶⁵², tandis que d'autres peuvent être renvoyés à cette instance à la discrétion de l'ADI. Les facteurs pris en compte par l'ADI lors du renvoi d'un grief au CEEGM comprennent l'avantage potentiel d'un examen externe du grief, ainsi que la capacité du CEEGM à mener une enquête indépendante et à formuler des conclusions.

Conformément à l'article 7.21 des ORFC, les griefs obligatoirement renvoyés au CEEGM comprennent ceux qui concernent la solde et les indemnités, le retour à un grade inférieur, la libération, la liberté d'expression, le harcèlement, les soins médicaux ou dentaires, ainsi que les décisions du CEMD. Le chapitre 7 des ORFC ne mentionne pas expressément si les griefs liés à l'inconduite sexuelle ou à la discrimination fondée sur le sexe doivent être renvoyés au CEEGM. Cependant, les griefs liés à l'inconduite sexuelle peuvent raisonnablement être considérés comme relevant du « harcèlement » et donc, être renvoyés au CEEGM dans la pratique. Les griefs associés à des représailles pour avoir signalé ou autrement divulgué un cas d'inconduite sexuelle ne sont pas non plus clairement pris en compte dans la description des types de griefs énumérés à l'article 7.21 des ORFC, mais constituent vraisemblablement le type de grief qui bénéficierait d'un examen par le CEEGM.

Au niveau de l'ADI, le CEEGM fait enquête et passe en revue les renseignements appropriés, afin de produire ses Conclusions et recommandations au CEMD. Le CEMD ou son délégué examine alors l'affaire et la décision du CEEGM, avant de décider définitivement de l'issue du grief. Si l'ADI est en désaccord avec la décision du CEEGM, elle doit motiver dans sa lettre de décision son refus de donner suite à une conclusion ou à une recommandation du CEEGM⁶⁵³.

Ces étapes d'enquête et d'examen, toutes effectuées en série, peuvent prendre plusieurs mois, voire des années dans les cas complexes.

Retards actuels dans le traitement des griefs

Le chapitre 4 du rapport Fish donne une vue d'ensemble claire du système des griefs militaires et met en évidence une bonne part des problèmes qui l'affligent de longue date. Je n'ai pas l'intention de revenir en détail sur les lacunes du système des griefs, déjà décrites dans le rapport Fish, mais je note que ces questions ont également été soulevées par les parties prenantes au cours du présent examen. Le système des griefs militaires continue notamment de souffrir de retards excessifs, en particulier pour les cas les plus complexes.

Des efforts considérables ont bien été déployés récemment par les FAC pour réduire l'arriéré des griefs au niveau de l'AI et de l'ADI, ainsi que par le CEEGM, afin d'accélérer l'examen du Comité et la production de ses Conclusions et recommandations. Par exemple, le 1^{er} juin 2014, on a lancé l'opération RÉSOLUTION afin « d'éliminer l'arriéré de plaintes se trouvant au niveau des AI et [rappeler] à ces derniers [sic] leur devoir de résoudre les griefs dans un délai de quatre mois »⁶⁵⁴. Plus récemment, comme souligné dans le rapport Fish⁶⁵⁵, le CEMD a émis une directive en date du 3 mars 2021, reconnaissant les retards inacceptables dans le processus de griefs, et proposant un plan d'action pour remédier au problème. Les FAC ont ainsi déployé des efforts soutenus au cours des 17 derniers mois pour remédier aux lacunes de longue date du processus, en réduisant considérablement les arriérés et les anciens griefs, et en introduisant une version plus courte de la lettre de rapport pour certains dossiers. On comptait 232 « anciens dossiers » au niveau des ADI en février 2021. En décembre 2021, l'AGFC faisait encore état de 201 « anciens dossiers ». Parmi ceux-ci, 187 remontaient à plus de deux ans et 14, à plus de cinq ans⁶⁵⁶.

En général, les données sur les délais de résolution des griefs demeurent alarmantes, comme en témoigne le tableau suivant (on entend par délais de résolution le nombre de jours moyens s'écoulant entre le dépôt du grief et sa résolution finale⁶⁵⁷) :

- Tous les griefs résolus au niveau de l'AI (c.-à-d. résolus en faveur de la partie plaignante ou lorsque celle-ci n'a pas fait suivre son grief à l'ADI) :
 - 2021 (618 dossiers) = 282 jours
 - 2020 (561 dossiers) = 276 jours
 - 2019 (594 dossiers) = 260 jours
- Tous les griefs résolus au niveau de l'ADI, sans conclusions et recommandations du CEEGM :
 - 2021 (52 dossiers) = 761 jours
 - 2020 (64 dossiers) = 796 jours
 - 2019 (50 dossiers) = 869 jours

- Tous les griefs résolus au niveau de l'ADI suite aux Conclusions et recommandations du CEEGM :
 - 2021 (263 dossiers) = 967 jours (comprend une moyenne de 332 jours au niveau du CEEGM // de 635 au niveau de l'ADI)
 - 2020 (175 dossiers) = 945 jours (dont une moyenne de 258 jours au niveau du CEEGM // de 687 au niveau de l'ADI)
 - 2019 (93 dossiers) = 916 jours (les données du CEEGM pour cette période n'ont pas été suivies dans le SIESP)

Ces retards et ces lacunes sont attribuables, en partie, à « la complexité des dossiers, aux politiques désuètes des FAC, à l'augmentation importante du nombre de dossiers reçus, à la grave pénurie de personnel à laquelle sont confrontées l'ensemble des FAC et à l'obligation de moderniser les façons de faire pour suivre le rythme de la production des griefs, mais sans augmentation des ressources de l'AGFC »⁶⁵⁸. [traduit par nos soins]

Épuisement des voies de recours sous le régime du système des griefs

Dans l'état actuel du système, la CCDP et les tribunaux ont le pouvoir discrétionnaire d'exiger que les membres des FAC épuisent tous leurs recours en vertu du processus de grief avant de pouvoir déposer une plainte auprès de la CCDP, ou une demande auprès de la Cour fédérale. L'Ombudsman constitue également une entité de dernier recours, accessible uniquement si la partie plaignante s'en est déjà remise au système de griefs ou à une autre procédure de plainte. Cette restriction vise à empêcher la multiplicité de procédures et de processus parallèles et reflète l'hypothèse selon laquelle les FAC sont les mieux placées pour remédier aux griefs en matière d'emploi.

La restriction d'accès repose sur des principes de droit administratif élaborés par les tribunaux⁶⁵⁹. L'un des motifs discrétionnaires pour refuser le contrôle judiciaire consiste à dire qu'il existe un recours de rechange adéquat, qui n'a pas besoin d'être identique au recours offert dans le cadre du contrôle judiciaire ou au recours privilégié par la partie plaignante⁶⁶⁰. La Cour suprême du Canada a déclaré que « bien que les tribunaux disposent du pouvoir discrétionnaire d'entendre une demande de contrôle judiciaire avant que le processus administratif soit terminé et que les mécanismes d'appel soient épuisés, ils doivent faire preuve de retenue avant de l'exercer »⁶⁶¹. Cette disposition a été interprétée par la Cour fédérale comme une exigence, pour les membres des FAC, d'épuiser le processus interne de règlement des griefs avant d'introduire un recours devant la Cour⁶⁶². La Cour d'appel fédérale se penchera de nouveau sur cette question au printemps 2022 dans l'affaire *Fortin c. Canada (Procureur général)*.

Préoccupations concernant le système des griefs militaires

Problèmes systémiques

Le rapport Fish recense certains problèmes importants dans le système actuel de règlement des griefs militaires. Bon nombre des mêmes questions ont été soulevées dans le rapport Lamer en 2003, et à nouveau dans le rapport LeSage en 2011. Les mêmes problèmes majeurs ont été soulevés une fois de plus par de nombreuses parties prenantes au cours du présent examen. Il est évident que ces problèmes continuent d'affecter négativement le moral des membres des FAC, en plus d'alimenter la méfiance à l'égard du système des griefs militaires – sans oublier le cynisme quant à la capacité de la chaîne de commandement à fournir réparation de manière efficace aux membres des FAC lésés.

Le système actuel de règlement des griefs militaires est confronté aux défis suivants :

- Des délais déraisonnables pour statuer sur de nombreux griefs. Le temps requis par l'ADI (à savoir le CEMD ou son délégué) pour décider de l'issue de nombreux griefs se révèle inacceptable dans bien des cas. Lorsqu'une décision est finalement prise, la carrière de la partie plaignante peut avoir été irrémédiablement compromise. Cette situation est d'autant plus intolérable si l'on considère que le processus bloque essentiellement l'accès aux autorités externes, telles que les tribunaux ou la CCDP.
- La LDN ne confère pas à l'ADI des pouvoirs de réparation adéquats. En effet, l'ADI n'a pas le pouvoir d'accorder une compensation financière comme réparation à un grief. En conséquence, de nombreux griefs, bien qu'admis, ne peuvent faire l'objet d'une réparation, et les parties plaignantes ne récoltent par conséquent qu'une victoire symbolique. Ce problème a également été relevé par les juges en chef Lamer et LeSage dans leurs examens indépendants⁶⁶³. Le CEMD dispose d'une certaine marge de manœuvre pour accorder des sommes à titre gracieux aux membres lésés, mais il ne peut pas dédommager pleinement une partie plaignante qui obtient gain de cause⁶⁶⁴.
- L'organe indépendant mis en place pour examiner les griefs militaires, à savoir le CEEGM⁶⁶⁵, n'est en fait ni indépendant ni extérieur par rapport aux FAC, car la décision finale sur les griefs est prise par le CEMD ou son délégué. Le CEEGM n'a pas le pouvoir d'ordonner une réparation. Il se contente de produire un document exposant ses conclusions et recommandations à l'ADI, qui est ensuite libre de les accepter ou de les ignorer⁶⁶⁶.

Je suis d'accord avec les conclusions du rapport Fish en ce qui concerne le système des griefs militaires, et j'ajoute mon souci, exprimée ci-dessus, concernant le conflit d'intérêts au sein de la GICP, étant donné qu'elle fournit des informations et des conseils à la fois aux autorités décisionnelles et à la partie plaignante.

Griefs liés à une plainte ou à une situation d'inconduite sexuelle, de harcèlement sexuel ou de discrimination fondée sur le sexe

Il n'est pas logique de classer les griefs liés à l'inconduite sexuelle dans la même catégorie que d'autres liés à l'emploi. Une telle pratique dément en effet l'importance et l'urgence persistante de répondre de manière appropriée à l'inconduite sexuelle.

Dans de nombreux cas, les victimes d'inconduite sexuelle subissent un préjudice supplémentaire du fait qu'elles doivent composer avec le statu quo, notamment en continuant à travailler pour le membre fautif, ou aux côtés de celui-ci. D'autres victimes peuvent souffrir de la gêne et de l'embarras d'être « mises à l'écart » de la situation problématique, ce qui peut, en retour, affecter négativement la progression de leur carrière. En outre, le fait de devoir signaler directement à la chaîne de commandement les cas d'inconduite sexuelle, ou les décisions prises par les FAC en rapport avec ces incidents, constitue en soi un obstacle au signalement. J'ai également entendu des parties prenantes souligner des incohérences dans la manière dont les allégations d'inconduite sexuelle sont traitées, selon l'unité concernée.

Je recommande donc que tous les griefs qui relèvent de la compétence de la CCDP soient soumis à cette dernière si la plaignante le souhaite. Parallèlement à cette recommandation, il est essentiel que les FAC ne s'opposent pas à la compétence de la Commission au motif que les voies de recours internes n'ont pas été épuisées par la partie plaignante.

Le fait de déléguer à la CCDP les questions relatives au harcèlement sexuel, à la discrimination fondée sur le sexe et aux représailles qui en découlent permettrait non seulement d'offrir une instance de recours adéquate aux plaignantes, mais aussi de libérer la procédure de règlement des griefs des FAC pour mieux pouvoir traiter la charge de travail restante.

En particulier dans les cas urgents ou extrêmes, l'autorisation du recours à un processus de réparation indépendant – et probablement plus rapide – par le biais de la CCDP aiderait aussi les victimes à se sentir moins impuissantes. Les victimes de harcèlement sexuel et de discrimination fondée sur le sexe, et celles qui subissent des représailles pour avoir porté plainte, ne doivent pas être traitées de la même manière que les membres déposant un grief moins grave, portant par exemple sur le droit à une indemnité. En permettant aux victimes d'accéder à une procédure judiciaire et à un recours en dehors de la chaîne de commandement, on pourrait inciter un plus grand nombre de personnes lésées à se manifester.

De plus, permettre l'accès à un tribunal impartial en dehors de la chaîne de commandement contribuera également à accroître la crédibilité de la réponse aux yeux de la partie plaignante, dans les cas où les plaintes sont jugées comme étant non fondées.

Le fait de permettre l'accès en temps opportun à des tribunaux spécialisés externes ou à d'autres cours de justice pourrait enfin rendre la réponse des FAC aux allégations d'inconduite sexuelle plus adéquate dans une optique de reddition de comptes, et ce, d'une manière plus conforme aux attentes des Canadiens et Canadiennes.

RECOMMANDATION N° 9

Toute plainte liée au harcèlement sexuel ou à la discrimination fondée sur le sexe, ou impliquant une allégation de représailles pour avoir signalé un tel cas de harcèlement ou de discrimination, devrait être adressée en premier lieu à la CCDP, si tel est le choix de la plaignante. Les FAC ne devraient plus s'opposer à la compétence de la CCDP au motif que les voies de recours internes, y compris son processus de grief, n'ont pas été épuisées.

Je note que les griefs ayant trait à l'inconduite sexuelle ne relèvent pas tous de la compétence de la CCDP. Par exemple, les griefs liés à des représailles pour avoir signalé une infraction au *Code criminel* (comme une agression sexuelle) peuvent ne pas relever de la compétence de la Commission. Par conséquent, et en ce qui concerne les griefs qui demeureraient dans le système interne des FAC, une nouvelle procédure doit être élaborée afin d'accroître la reddition de comptes, dans le but d'assurer une résolution cohérente et en temps opportun. Ces griefs devraient être traités en priorité et de manière plus efficace au niveau de l'AI et de l'ADI, afin d'éviter tout préjudice supplémentaire aux parties plaignantes.

Dans l'intérim – ou si les FAC ne sont ultimement pas disposés à accorder à la CCDP la primauté sur ces questions d'importance – la nouvelle procédure devrait également s'appliquer à tous les griefs portant sur l'inconduite sexuelle. Ces types de griefs sont uniques, et les traiter rapidement contribuera grandement à réparer – ou du moins à éviter – les répercussions néfastes qui découlent des incidents d'inconduite sexuelle.

Ainsi, une nouvelle procédure pour traiter les griefs liés à l'inconduite sexuelle devrait être mise en œuvre, du moins jusqu'à ce que les lacunes relevées dans le rapport Fish soient corrigées. Dans le cadre du mandat du VCEMD de gérer la procédure de règlement des griefs militaires, le VCEMD devrait avoir une visibilité sur tous les griefs liés à l'inconduite sexuelle, y compris ceux liés aux représailles, depuis le moment où ils sont déposés jusqu'à ce qu'ils fassent l'objet d'une décision finale. Plus précisément, le VCEMD devrait être chargé d'assurer la qualité et la rapidité du processus, en veillant à ce que ces types de dossiers de griefs soient traités diligemment et avec l'expertise appropriée.

En outre, cette procédure devrait contourner complètement la chaîne de commandement de la partie plaignante, en raison du déficit de confiance continu envers ces questions. Comme c'est le cas pour d'autres types de griefs de spécialité, l'AGFC devrait désigner un AI spécialisé approprié pour tous les griefs liés à l'inconduite sexuelle, en vertu du chapitre 7, alinéa 7.14(b) des ORFC⁶⁶⁷ ou d'une autre disposition. S'ils ne sont pas résolus au niveau de l'AI, les griefs liés à l'inconduite sexuelle devraient être renvoyés au CEEGM, qui dispose des

moyens nécessaires pour enquêter, et qui devrait être tenu de le faire de manière accélérée et prioritaire. L'ADI disposerait alors de trois mois tout au plus pour communiquer sa décision par lettre portant sur ces griefs.

L'intention de l'approche que je recommande pour les griefs liés à l'inconduite sexuelle est motivée par les considérations suivantes : veiller à ce que ces griefs soient traités de manière efficiente et efficace tant au niveau de l'AI que celui de l'ADI; veiller à ce que ces griefs soient traités par des experts en la matière qui ne font pas partie de la chaîne de commandement directe du plaignant, afin d'améliorer la cohérence et de supprimer un obstacle possible au dépôt de ces griefs ; et accroître la visibilité de ces griefs au sein de l'organisation dans son ensemble et, en particulier, parmi les hauts dirigeants.

Enfin, les FAC devraient examiner si la procédure décrite ci-dessus et ci-dessous pour les griefs liés à l'inconduite sexuelle pourrait être élargi de manière appropriée aux griefs liés à d'autres types de comportements préjudiciables.

RECOMMANDATION N° 10

Les griefs liés à l'inconduite sexuelle devraient être identifiés, classés par ordre de priorité et traités rapidement par le système des griefs militaires au niveau de l'AI et de l'ADI.

Le VCEMD, ou son délégué désigné, devrait être chargé de superviser le processus pour tout grief lié à l'inconduite sexuelle, au harcèlement sexuel ou à la discrimination fondée sur le sexe, ou impliquant une allégation de représailles pour avoir signalé ou divulgué d'une autre manière un tel cas d'inconduite, de harcèlement ou de discrimination. Pour de tels griefs, l'AGFC devrait désigner une AI ayant une expertise dans le domaine et qui est indépendante de la chaîne de commandement de la partie plaignante.

L'ORFC 7.21 devrait être modifié afin de préciser que les griefs liés à l'inconduite sexuelle, au harcèlement sexuel et à la discrimination fondée sur le sexe doivent obligatoirement être soumis au CEEGM.

Enfin, c'est le CEMD qui doit rester l'ADI, et il devrait être tenu de régler l'affaire dans les trois mois.

Devoir de signaler et obstacles au signalement

Le devoir qui incombe à tous les membres des FAC de signaler les incidents d'inconduite sexuelle a fait couler beaucoup d'encre aussi bien dans des études indépendantes que dans des travaux universitaires⁶⁶⁸. Comme en témoigne l'ampleur de ce débat, la question est importante et, à mon avis, il en va de même de la façon dont elle met à nu l'approche des FAC à l'égard de nombreuses questions, une manière approche doctrinaire, descendante et souvent rigide, quelque peu inconsciente des conséquences de ce qu'on considère comme étant la chose évidente à faire.

Devoir de signaler en général

Aux termes des ORFC, tous les membres des FAC doivent « signaler aux autorités compétentes toute infraction aux lois, règlements, règles, ordres et directives pertinents qui régissent la conduite de toute personne justiciable du *code de discipline militaire* »⁶⁶⁹. Dans le cas des officiers, ce devoir ne tient que lorsque l'officier en question ne peut pas traiter l'affaire de manière adéquate⁶⁷⁰. Le devoir de signaler ne se limite pas à l'inconduite sexuelle et, selon les FAC, cette obligation existe sous une forme ou une autre depuis les années 1930⁶⁷¹.

Devoir de signaler relativement à l'inconduite sexuelle

En août 2015, faisant suite aux inquiétudes soulevées dans le rapport Deschamps concernant le déficit de signalement des victimes par crainte de représailles et par méfiance à l'égard des enquêtes⁶⁷², l'ordre initial du CEMD relatif à l'opération HONOUR réitérait cet aspect en rappelant aux membres des FAC qu'ils étaient déjà tenus par la réglementation de signaler les incidents⁶⁷³.

Dans le rapport de 2018 du BVG sur les comportements sexuels inappropriés, le VG a souligné que le devoir de signaler pourrait aggraver le préjudice porté aux victimes et décourager le signalement. Le VG a observé que la définition large du comportement sexuel inapproprié signifie que « les militaires sentaient qu'il était de leur devoir de signaler tous les types d'incidents. Cela a alourdi le fardeau administratif de la chaîne de commandement qui devait gérer les plaintes ». De même, constatant que le devoir de signaler « ne définissait pas clairement qui étaient les 'autorités compétentes' », le VG relève le fait que certains membres, notamment ceux de la chaîne de commandement, ont signalé des incidents à la PM plutôt qu'à la chaîne de commandement ou procédé au règlement des incidents au niveau hiérarchique le plus bas. Dans ce contexte, le VG a recommandé que les FAC

devraient « établir des lignes directrices claires à l'intention des membres sur le règlement imposant de 'signaler aux autorités compétentes' tout incident lié à un comportement sexuel inapproprié. » Poursuivant sur cette lancée, le VG a recommandé que « [c]es lignes directrices devraient préciser quelles sont les 'autorités compétentes' pour chaque type d'incident » et qu'il « faudrait viser à concilier la nécessité de protéger la sécurité de l'organisation et la nécessité d'appuyer les victimes en leur permettant de divulguer un incident et de demander de l'aide sans qu'elles soient obligées de déclencher un processus officiel de signalement et de plainte »⁶⁷⁴.

De la même manière, dans son rapport de mai 2019, le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense a signalé la préoccupation fait état du souci selon laquelle « [l]orsqu'une victime dépose une plainte officielle, une enquête est automatiquement déclenchée, peu importe si c'est ce que souhaite la victime ou non » et a souligné le fait que les définitions, telles que le devoir de signaler, devraient être clarifiées⁶⁷⁵.

En 2019, les FAC ont mis sur pied un groupe de travail chargé d'élaborer ce qui est devenu la DOAD 9005-1, *Réponse aux inconduites sexuelles*, et un sous-groupe a procédé à un examen approfondi de la recommandation du VG sur le devoir de signaler⁶⁷⁶.

Avant la parution de la DOAD 9005-1, le *Manuel de l'opération HONOUR*, publié en juillet 2019, offrait des lignes directrices préliminaires sur le devoir de signaler. Le Manuel conseillait aux membres des FAC hésitant sur la question de savoir si un incident constituait une inconduite sexuelle de communiquer à titre confidentiel avec un conseiller du CIIS. Tout membre des FAC pouvait également se mettre en contact avec le conseiller en relations de travail de son unité ou le bureau local des SGCP « pour obtenir des renseignements sur ce qui constitue du harcèlement sexuel, des conseils sur les options qui vous sont offertes, ainsi que de l'aide pour interpréter les politiques sur le harcèlement et savoir comment déposer une plainte. »⁶⁷⁷. Par ailleurs, le Manuel abordait la responsabilité de la chaîne de commandement à l'égard des mesures qu'elle devrait prendre lorsqu'un signalement était porté à son attention.

Les travaux du Groupe de travail sur le devoir de signaler ont abouti au libellé de la section 5 de la DOAD 9005-1 (publiée le 18 novembre 2020), qui stipule ce qui suit :

5.1 En vertu de l'article 4.02, *Responsabilités générales des officiers* et de l'article 5.01, *Responsabilités générales des militaires du rang* des ORFC, tous les militaires ont le devoir de signaler à l'autorité compétente toute infraction aux lois, aux règlements, aux règles, aux ordres et aux directives pertinents qui régissent la conduite de toute personne assujettie au Code de discipline militaire.

5.2 Il est prévu que tous les militaires signaleront à l'autorité compétente toute inconduite sexuelle commise par quiconque en milieu de travail ou dans un établissement de défense.

Signalement d'une inconduite sexuelle – Exceptions

5.3 Les employés du MDN et les autres civils ne sont généralement pas tenus de signaler les incidents d'inconduite sexuelle. Cela inclut les civils qui travaillent pour le MDN, comme ceux du CIIS, des SGCP et des Services de santé des FC.

Nota – Certains professionnels ont l'obligation, dans certaines circonstances, de signaler conformément à leur code de conduite professionnelle et à certaines lois provinciales, par exemple, s'il existe un risque imminent de préjudice ou un risque pour les enfants.

5.4 Les officiers qui peuvent traiter de manière adéquate un incident d'inconduite sexuelle ne sont pas tenus de le signaler⁶⁷⁸.

Les résultats atteints par le groupe de travail dans la résolution des difficultés liées au devoir de signaler, qui étaient alors bien documentées, semblent toutefois modestes. La DOAD réitère les obligations réglementaires actuelles, à savoir que tous les membres des FAC sont censés signaler à l'autorité compétente toute inconduite sexuelle commise par toute personne sur le lieu de travail ou dans un établissement de défense. En d'autres termes, ce devoir général de signaler s'impose à tous les membres des FAC, qu'il s'agisse de la victime, du contrevenant, d'un témoin ou même d'une personne qui, à un moment donné, a été informée de la violation d'une règle quelconque, en l'occurrence, des règles relatives à l'inconduite sexuelle. La seule exception, en ce qui concerne les membres des FAC, vise les officiers « qui peuvent traiter de manière adéquate un incident d'inconduite sexuelle ne sont pas tenus de le signaler »⁶⁷⁹. La DOAD donne aux officiers des lignes directrices sur les facteurs qu'ils devraient prendre en compte en prenant une telle décision.

De plus, « l'autorité compétente » comprend la PM, le SNEFC ou les services de police civils; un directeur général des FAC ou un supérieur au QGDN; un supérieur des FAC d'un directeur général au QGDN dans le cadre d'un signalement d'inconduite sexuelle concernant un directeur général ou un supérieur d'un directeur général; un commandant au sein d'un commandement ou d'une formation; un chef d'état-major des FAC ou un officier équivalent au sein d'un commandement ou d'une formation, si désigné par le commandant approprié; un commandant d'unité du quartier général d'une formation; tout autre commandant d'unité; ou encore tout autre officier qui peut traiter adéquatement l'affaire⁶⁸⁰.

En somme, en tentant de résoudre le problème du signalement insuffisant des cas d'inconduite sexuelle au sein des FAC, les dirigeants en sont venus plutôt à resserrer, par voie d'ordonnance, le devoir de signaler. Pourtant, cette obligation a toujours existé, d'autant plus que le non-signalement de l'inconduite sexuelle ne résulte pas d'une notion quelconque selon laquelle le signalement serait facultatif, bien au contraire. Les facteurs à l'origine du déficit de signalement étaient bien étayés. Pire encore, il s'est vite avéré que cette nouvelle ordonnance non seulement n'a rien fait pour résoudre le problème du déficit, mais a plutôt engendré son propre ensemble de problèmes.

En somme, en tentant de résoudre le problème du signalement insuffisant des cas d'inconduite sexuelle au sein des FAC, les dirigeants en sont venus plutôt à resserrer, par voie d'ordonnance, le devoir de signaler. Pourtant, cette obligation a toujours existé, d'autant plus que le non-signalement de l'inconduite sexuelle ne résulte pas d'une notion quelconque selon laquelle le signalement serait facultatif, bien au contraire.

Incidences du devoir de signaler

Dans les faits, aucune poursuite ni mesure disciplinaire pour défaut de signaler

Vu que l'obligation est établie, tout défaut de signalement est punissable au titre d'une infraction d'ordre militaire. Indubitablement, cette croyance est largement répandue chez les membres de la CAF, pourtant on ne sait pas comment le fait de ne pas signaler un cas d'inconduite sexuelle pourrait faire l'objet d'une accusation d'infraction d'ordre militaire. On peut présumer qu'il pourrait l'être en vertu de l'article 129 de la LDN qui traite de « conduite préjudiciable au bon ordre et à la discipline »⁶⁸¹, un article très souvent invoqué, ou peut-être en vertu de l'article 92 (conduite scandaleuse de la part d'officiers), de l'article 93 (cruauté ou conduite déshonorante) ou encore de l'article 95 (mauvais traitements à subalternes). Ce n'est là toutefois que pure conjecture, car la mise en accusation varie énormément selon les circonstances de l'infraction.

Cela dit, je n'ai pu trouver pratiquement aucun précédent pour de telles mises en accusation. En effet, il est remarquable que le devoir de signaler ait pris une telle importance alors qu'il n'est presque jamais suivi d'effet en cas de manquement, ce qui met en relief la confusion entre les ordonnances et la culture, le droit et la réalité, la rhétorique et la pratique – une confusion qui s'observe également ailleurs au sein des FAC.

D'autre part, ce devoir général de signaler ne devrait pas être confondu avec les obligations spécifiques imposées aux membres des FAC et consistant à informer leurs supérieurs des affaires qui les mettent en cause, telles que le fait d'entretenir une « relation personnelle préjudiciable »⁶⁸² ou d'avoir fait l'objet d'une arrestation par les autorités civiles et/ou d'être soumis à des conditions imposées par des tribunaux civils. Le non-respect de ces obligations est passible d'une sanction au titre des infractions d'ordre militaire.

Lorsque j'ai demandé aux FAC de me fournir le nombre et les détails des cas disciplinaires pour non-signalement d'inconduite sexuelle et de harcèlement sexuel de 1999 au présent, on m'a fourni trente-sept cas, soit quatre cas de cour martiale et 33 cas de procès sommaire.

Sur ces 37 dossiers reçus de « devoir de signaler », on retrouvait trois cas de cour martiale et 11 cas de procès sommaire ayant pour motif la non-divulgence d'une relation personnelle ou d'un changement important de circonstances dans une relation personnelle. Ces cas ne sont pas pertinents puisque l'infraction de fond reprochée aux contrevenants est de « ne pas avoir signalé une relation » (ou omettre de signaler un changement important à la relation qui entraînerait un changement des prestations), et *non* de ne pas avoir signalé une infraction.

S'agissant des 23 cas restants, 19 semblent principalement se rapporter à l'omission de signaler une arrestation par les autorités civiles, là encore une faute disciplinaire relevant d'autres dispositions précises, puisque l'infraction était le « défaut de signaler une arrestation », et *non* le « défaut de signaler une infraction ».

Des accusations apparemment liées à l'omission de signaler une inconduite sexuelle ont été portées dans quatre procès sommaires (accusés en vertu de l'article 129 de la LDN). Dans deux de ces quatre procès sommaires, l'accusation était une accusation subsidiaire contre l'auteur présumé de l'inconduite sexuelle sous-jacente. Dans les deux autres cas, il semble que les membres aient été accusés d'avoir omis de prendre les mesures appropriées après avoir été témoins d'une agression. Dans trois des quatre cas, les membres ont été reconnus coupables des accusations.

À mon sens, ce faible nombre de cas a de quoi surprendre compte tenu du fait l'enquête sur toute infraction, y compris les infractions sexuelles historiques, révélerait probablement que nombre de personnes étaient bel et bien au courant des faits, mais qu'elles ont omis de les signaler aux autorités compétentes.

Le GPFC m'a dit que le manque de données sur les accusations portées ou les mesures disciplinaires imposées relativement au devoir de signaler peut s'expliquer par le fait qu'une autre accusation connexe subsume une telle conduite en vertu de la LDN, comme la négligence dans l'accomplissement de son devoir⁶⁸³. Quoi qu'il en soit, personne ne m'a signalé une telle accusation, même à titre anecdotique.

Ce constat n'est pas négligeable. Dès lors que les lois ne sont pas appliquées et qu'elles sont régulièrement violées – comme c'est manifestement le cas ici, puisque l'inconduite sexuelle est si rarement signalée malgré l'obligation légale de le faire – la règle de droit se trouve sapée plutôt que renforcée, le respect de la loi étant perçu comme une obligation facultative et l'application comme relevant du pouvoir discrétionnaire. Tel n'est pas le message qu'un système fondé sur la discipline se doit de faire passer. Pourtant, il est évident que l'application rigoureuse de la loi n'a jamais été comprise comme un choix possible, sinon elle aurait effectivement été mise en application.

Dès lors que les lois ne sont pas appliquées et qu'elles sont régulièrement violées – comme c'est manifestement le cas ici, puisque l'inconduite sexuelle est si rarement signalée malgré l'obligation légale de le faire – la règle de droit se trouve sapée plutôt que renforcée, le respect de la loi étant perçu comme une obligation facultative et l'application comme relevant du pouvoir discrétionnaire.

Obstacles au signalement

En 2015, la juge Deschamps a rapporté que « [l]es FAC ont jusqu'à maintenant omis de reconnaître l'ampleur et la prédominance du problème des comportements sexuels inappropriés » et a cité le « très faible nombre de plaintes qui sont déposées chaque année » comme étant l'une des raisons possibles de cette méconnaissance. Au cours de son examen, elle a entendu dire que les « normes culturelles » ainsi que les « préoccupations concernant les conséquences sur la carrière des plaignants, la perte de confidentialité, le manque de respect de la vie privée, la crainte d'accusations connexes et un doute profond concernant la capacité de la chaîne de commandement de réagir de façon adéquate et avec la sensibilité nécessaire » étaient au nombre des raisons derrière le « très grave déficit de signalement »⁶⁸⁴.

La réponse des FAC, en insistant à nouveau sur le devoir de signaler les cas d'inconduite sexuelle, semble se fonder sur l'idée selon laquelle la prévalence de l'inconduite tient principalement à la méconnaissance du phénomène par les autorités, d'où leur impuissance à

y faire face de manière efficace. Dès lors, la solution consistait à faire porter aux membres du CAF la charge d’alerter les autorités afin qu’elles puissent traiter le problème.

Cette approche passe totalement à côté de la plaque. Il est tout à fait clair que le déficit de signalement ne peut être corrigé par la simple réaffirmation d’une obligation existante – aussi coercitive soit-elle – puisque les causes du déficit découlent principalement de la crainte anticipée des nombreuses conséquences négatives résultant du signalement. L’obligation de signaler, en tant qu’outil d’information de la chaîne de commandement, a été complètement inefficace. Le fait d’en faire une obligation formelle n’atténue en rien ces conséquences négatives; il en ajoute simplement une autre : la crainte de sanctions en cas de non-signalement.

À mon avis, les ORFC passent également à côté du problème en abordant la question de la crainte de représailles découlant d’un signalement. Rappelons que l’article 19.15 interdit à tout membre des FAC de prendre ou de menacer de prendre des mesures administratives ou disciplinaires « contre une personne qui, agissant de bonne foi, a signalé aux autorités compétentes toute infraction aux lois, règlements, règles, ordres et directives pertinents qui régissent la conduite de toute personne justiciable du *Code de discipline militaire*, a fait une divulgation d’acte répréhensible ou a collaboré à une enquête menée sur un tel signalement ou sur une telle divulgation »⁶⁸⁵.

C’est donc dire que si une mesure administrative ou disciplinaire était engagée à l’encontre d’une personne ayant signalé une infraction de bonne foi, cette mesure se solderait très probablement par un échec. Les représailles exercées sous forme de déni d’opportunités, d’ostracisme et de diverses punitions officieuses infligées par les pairs à la personne perçue comme un « mouchard » sont les véritables conséquences du signalement.

En effet, la dénonciation d’amis, de collègues, de pairs ou de supérieurs, quel que soit le milieu, est semée d’embûches. Au sein des FAC, les conséquences redoutées sont bien documentées et, au cours de cet examen, m’ont été répétées à diverses reprises. L’extrait suivant, tiré d’un article paru en juillet 2021 dans le magazine *Macleans*, saisit bien la dure réalité de la culture générale de l’organisation

Il y a environ dix ans, Colten Skibinsky participait à un cours de formation aux côtés de 50 ou 60 soldats. Il relate que leur instructeur leur a demandé de s’asseoir en cercle et de fermer les yeux, et qu’ensuite, il a raconté une histoire.

Il s’agissait d’une cellule de tireurs d’élite en Afghanistan qui traquait les combattants d’Al-Qaïda en compagnie des troupes américaines. En 2002, l’un des Canadiens avait battu un record de combat en abattant un homme à 2 430 mètres de distance. Mais la gloire que revêt un tel exploit fut anéantie par des allégations selon lesquelles deux tireurs d’élite auraient coupé un doigt du cadavre d’un ennemi. Toutefois, aucune accusation n’a été portée.

L’instructeur a demandé aux soldats de lever la main s’ils pensaient que le pair qui avait signalé l’incident présumé avait bien agi, raconte Skibinsky. Lorsqu’il a ouvert les yeux, il dit s’être rendu compte qu’il faisait partie des quatre ou cinq soldats qui avaient levé la main. Il soutient que l’instructeur lui a donné un coup de pied dans les côtes par-derrière, puis a déclaré : « Regardez bien autour de vous. Ce sont les rats de votre cours, et ils ne seront plus ici après la cinquième semaine »⁶⁸⁶. [traduit par nos soins]

En d'autres termes, on s'expose à l'ostracisme et aux sanctions si l'on s'élève contre la culture du silence, d'autant plus si l'on vous voit dénoncer un « frère », rompre la « solidarité à maintenir tout prix » que l'on attend de vous ou ne pas « assurer les arrières de l'autre ». À l'inverse, je n'ai connaissance d'aucune médaille, ni récompense ni autre forme d'honneur saluant le courage que demande le signalement. Cette culture, semble-t-il, n'est pas différente dans les rangs supérieurs. En témoigne un article du *Globe & Mail* (mars 2021) au sujet d'un membre supérieur des FAC qui disait « avoir été rabroué pour avoir signalé un incident de nature sexuelle concernant un officier supérieur »⁶⁸⁷. [traduit par nos soins]

Voilà qui illustre le contraste frappant entre l'obligation expresse de signalement et la désirabilité morale perçue de cette disposition; le simple fait de réitérer le devoir formel de signaler a donc peu de chances d'en faire augmenter le nombre de signalements si la culture de non-dénonciation est plus fortement appliquée que la règle de droit. Au lieu de renforcer la discipline, une telle approche ne fait l'éroder encore davantage.

En fin de compte, bien que conçue à l'appui des victimes, cette approche ne fait que rajouter à leur détresse. En fait, on m'a dit que le devoir de signaler, « lorsqu'il est scrupuleusement appliqué, constitue un *deuxième déni* de consentement à l'endroit de la victime »⁶⁸⁸. [traduit par nos soins]

Au fil de mes nombreuses conversations avec les membres des FAC, pratiquement tous ont déclaré qu'ils ne signaleraient pas une affaire, quelles que soient les circonstances, malgré l'obligation qui leur incombe de le faire. Sans grande surprise, beaucoup d'entre eux ont déclaré qu'ils ne signaleraient pas un cas d'inconduite sexuelle, en particulier de nature moins grave, contre la volonté de la victime. Tous semblaient convaincus qu'ils pouvaient agir au mieux de leur jugement pour s'assurer que leur divulgation d'un incident ne finirait pas par faire plus de mal que de bien. En somme, bien que conscients de leur obligation légale, ils considéraient la question comme étant essentiellement une question de conscience. Je me souviens d'une seule personne ayant dit qu'elle signalerait toujours n'importe quelle affaire, n'importe quand, comme il se doit.

Sans grande surprise, beaucoup d'entre eux ont déclaré qu'ils ne signaleraient pas un cas d'inconduite sexuelle, en particulier de nature moins grave, contre la volonté de la victime. Tous semblaient convaincus qu'ils pouvaient agir au mieux de leur jugement pour s'assurer que leur divulgation d'un incident ne finirait pas par faire plus de mal que de bien.

Selon le rapport de 2018 de Statistique Canada sur l'inconduite sexuelle dans les FAC, 57 % des membres de la Force régulière agressés sexuellement sur leur lieu de travail ne l'ont pas signalé à une autorité quelconque. Citant les raisons du non-signalement, le rapport indique notamment que « le comportement n'était pas assez grave (56 % des hommes et 48 % des femmes) ou qu'elles avaient réglé le problème elles-mêmes (35 % des hommes et 52 % des femmes) ». En outre, les membres ont évoqué la « [la crainte] de conséquences négatives (27 % des femmes et 10 % des hommes), » la conviction que le signalement ne « ferait [pas] de différence (38 % des femmes et 15 % des hommes) » ou les « préoccupations au sujet du processus formel de plaintes (15% des femmes et 6 % des hommes) », entre autres raisons. Le rapport

note également que « 1 femme sur 10 (10 %) a déclaré ne pas avoir signalé le comportement parce qu'elle avait changé d'emploi, soit environ cinq fois la proportion d'hommes qui ont fourni cette raison (2 %) »⁶⁸⁹.

Réunis à l'occasion d'une table ronde organisée en 2020 par le CIIS pour se pencher sur cette question, les participants ont émis « l'hypothèse qu'il soit possible que le survivant ou l'éventuel plaignant ne porte pas plainte par crainte que les conséquences disciplinaires disproportionnées pour l'auteur de l'infraction, et des effets possibles sur sa propre carrière et sur ses relations de travail, fassent en sorte qu'il soit perçu comme "responsables" de la sanction donnée à l'auteur de l'infraction »⁶⁹⁰.

Les participants ont également indiqué que les membres des FAC, et les survivants en particulier, ne disposent pas de toutes les informations nécessaires sur les possibilités de signalement qui leur sont offertes à la suite d'un incident d'inconduite sexuelle. Selon l'un des experts externes appelés à contribuer au rapport, il existe quatre catégories d'obstacles au signalement, qui sont interdépendantes

- Obstacles structurels ayant trait à la « masculinité toxique » qui valorise la domination et la conquête sexuelle des femmes et qui persiste au sein des FAC.
- Obstacles sociaux, y compris les microagressions qui sont tolérées et à partir desquelles l'environnement de travail devient toxique, pouvant causer l'adoption de pires comportements.
- Obstacles situationnels, soit les facteurs qui peuvent influencer le signalement, comme le fait de savoir si l'inconduite est un incident isolé, ou si une victime est ciblée de façon répétée par le même contrevenant, ou s'il y a présence de témoins ou non. Le processus de signalement lui-même peut constituer un obstacle situationnel dans la mesure où entrent en jeu les préoccupations relatives au processus de plainte ou le fait que les FAC mettent trop l'accent sur les mesures disciplinaires.
- Obstacles individuels dont la méconnaissance des services disponibles, tels que le CIIS. Le contexte porte à croire que les victimes ne savent pas toujours où elles peuvent s'adresser pour se renseigner et se prévaloir du soutien nécessaire ou qu'elles appréhendent mal les divers types de services qui leur sont offerts⁶⁹¹.

Le rapport admet que « [b]ien que certains échappent manifestement au contrôle des FAC, il est important de déterminer celles que les FAC peuvent modifier »⁶⁹².

Examinant à son tour l'inconduite sexuelle au sein des FAC dans l'optique de l'éliminer, le FEWO a relevé plusieurs facteurs pouvant amener un membre des FAC à décider de ne pas signaler un cas d'inconduite sexuelle. En particulier « certaines personnes peuvent craindre des représailles [...] ou les conséquences du signalement de l'incident sur leur carrière » et le défi constitué par le fait que le « devoir de signaler empêche les survivantes de choisir la manière d'aborder les incidents avec laquelle elles se sentent à l'aise »⁶⁹³. En conséquence, le FEWO, amplifiant les observations faites dans le rapport Fish, a également réitéré sa

recommandation concernant le devoir de signaler, à savoir que cette recommandation devrait être mise en œuvre par le gouvernement du Canada⁶⁹⁴.

Mes entretiens avec les élèves-officiers/aspirants de marine m'ont valu quelques points de vue différents. Dans l'ensemble, tout en disant comprendre le devoir de signaler quant à son importance, ils estiment que le processus est très long et fastidieux et que, même lorsque le signalement se passe bien, il est très éprouvant sur le plan émotionnel. En fait, certains sont d'avis que le processus de signalement est plus pénible que l'incident lui-même et que s'il est facile de signaler un incident à titre de témoin indépendant, il est beaucoup plus difficile de le faire lorsqu'on connaît les personnes impliquées en raison des conséquences sur les relations personnelles. Comme l'a dit l'un d'entre eux, il y a une différence entre le fait de signaler une personne qui fume un joint et dénoncer une agression sexuelle. Néanmoins, le signalement de cette dernière est jugé important dans la mesure où elle touche la vie d'un autre élève-officier, c'est-à-dire que si l'acte porte atteinte à quelqu'un, physiquement ou mentalement, alors il faut le signaler. Un autre, moins nuancé, affirme que si l'on voit quelque chose de répréhensible, il faut le signaler et qu'on ne doit pas couvrir un camarade si cela va à l'encontre de sa conscience morale.

J'ai également entendu dire que certains élèves-officiers hésitent à signaler un incident par crainte se faire « enguirlander » par les personnes à qui ils se confient ou de passer pour des « mouchards ». Par conséquent, ils sont peu enclins à se manifester et, même lorsqu'ils le font, ils ne savent souvent pas comment s'acquitter de leur devoir de signaler, notamment comment rédiger une déclaration.

On m'a parlé d'un incident où la victime s'est vue reprocher publiquement d'avoir fait un signalement, alors même qu'elle n'en était pas à l'origine. Une autre a dit qu'elle s'est faite accusée d'avoir inventé des choses. Aucune des jeunes femmes avec qui j'ai parlé ne s'est montrée très rassurée face au signalement, qu'elle en ait eu une expérience directe ou non.

Enfin, des universitaires préconisent l'abolition pure et simple de cette obligation au profit d'une approche véritablement centrée sur la victime⁶⁹⁵. Les travaux de recherches d'une universitaire sur les effets de la divulgation des violences sexuelles montrent que « tout élément déclencheur qui se manifeste automatiquement suite à des incidents ou à des dénonciations peut avoir un effet dissuasif sur la volonté des victimes et des survivantes de déclarer les faits, et peut également dissuader des personnes qui auraient pu autrement faire une déclaration. » Par conséquent, « les victimes et les survivants doivent s'approprier le choix et la manière de signaler les faits, ainsi que les mesures qui seront prises par la suite ». [traduit par nos soins]

Cette universitaire fait également remarquer que « des mécanismes tels que le devoir de signaler et le fait de privilégier le signalement par la voie hiérarchique ont donné aux victimes et aux survivants le sentiment de n'avoir que peu de choix ». Comme d'autres l'ont affirmé, elle estime que « le fait de proposer des alternatives, ainsi que des informations sur la manière dont ces processus alternatifs pourraient se dérouler, est essentiel pour redonner l'autonomie aux victimes et aux survivantes de la violence sexuelle »⁶⁹⁶. [traduit par nos soins]

Mes observations s'accordent avec les constats d'autres parties alliées qui se sont penchées sur la question du signalement⁶⁹⁷.

Incertitude à savoir qui doit signaler l'incident

Paradoxalement, la pression accrue induite par le respect du devoir de signaler les cas d'inconduite sexuelle peut avoir eu l'effet de réduire le nombre de signalements. Bien qu'elles aient actuellement l'obligation de se signaler, les victimes d'inconduite sexuelle, qui ne souhaitent peut-être pas le faire, ne savent pas au juste à qui elles peuvent se confier sans déclencher l'obligation de signalement à l'endroit de cette personne.

Paradoxalement, la pression accrue induite par le respect du devoir de signaler les cas d'inconduite sexuelle peut avoir eu l'effet de réduire le nombre de signalements. Bien qu'elles aient actuellement l'obligation de se signaler, les victimes d'inconduite sexuelle, qui ne souhaitent peut-être pas le faire, ne savent pas au juste à qui elles peuvent se confier sans déclencher l'obligation de signalement à l'endroit de cette personne. Elles peuvent simplement finir par garder le silence et renoncer à demander de l'aide.

Cette difficulté est aggravée par la confusion généralisée quant à savoir si la confidentialité sera protégée dans les divulgations aux aumôniers et aux professionnels de la santé. Par exemple, comme le souligne le SMA(SE) dans son examen du Service de l'aumônerie royale canadienne d'août 2021 « Bien que les politiques relatives à la confidentialité et à l'obligation de signaler soient claires, notamment celles décrites dans la directive de l'aumônier général sur l'opération HONOUR, les différents messages contenus dans les diverses politiques du Ministère peuvent être incohérents et causer de la confusion chez les aumôniers »⁶⁹⁸. Par conséquent, « les conflits entre

la confidentialité et l'obligation de signaler peuvent entraîner la perception de la perte d'un 'lieu sûr' et de malentendus sur les responsabilités des aumôniers »⁶⁹⁹. Le SMA(SE) a donc recommandé que le MDN et les FAC « [concilient] le conflit apparent entre le besoin de confidentialité de l'aumônier et l'obligation de signaler des FAC »⁷⁰⁰.

La même confusion règne parmi les professionnels de la santé des FAC étant donné qu'aucune exception générale ne les dispense de l'obligation de signalement. Peut-être en existe-t-il une, mais plus étroite « Les actions ou les mesures qui comportent des renseignements personnels hautement sensibles tels que des évaluations ou des traitements médicaux ou psychosociaux ne doivent pas être divulgués »⁷⁰¹.

Un professionnel de la santé m'a dit que certains collègues « offrent un traitement médical » afin de ne pas avoir à faire de signalement, encore que « d'autres ne prennent pas le même chemin », deux approches qui traduisent à la fois le désir de confidentialité et la confusion qui entoure la garantie en la matière. [traduit par nos soins]

Vu la confusion dans laquelle se trouvent les aumôniers et les professionnels de la santé, il n'est pas surprenant que les victimes ne sachent pas si une aide confidentielle peut leur être apportée. Elles peuvent hésiter encore plus à se confier à leurs amis et à leurs pairs, sachant que ces derniers doivent signaler l'incident une fois qu'ils en ont eu connaissance, ce qui signifie que les victimes ne peuvent pas compter sur eux pour garder le silence.

Actuellement, le Groupe de travail sur le devoir de signaler envisage d'autoriser des exemptions en la matière, notamment à l'intention des personnes suivantes :

- les professionnels des services de santé sous réglementation provinciale, dans le cadre de la prestation de soins;
- les aumôniers, dans le cadre de soins pastoraux;
- les victimes d'inconduite interpersonnelle;
- le personnel affecté à d'autres programmes d'aide, de soins ou de soutien, actuels ou futurs (probablement sous une catégorie générale, qui sera précisée dans la politique, plutôt qu'une énumération des programmes visés dans le règlement)⁷⁰². [traduit par nos soins]

Cette approche ne contribue en rien à mieux sensibiliser la chaîne de commandement aux incidents d'inconduite sexuelle, puisque la plupart des personnes susceptibles de les connaître sont exclues de l'obligation. En revanche, elle expose la victime à la divulgation forcée et involontaire d'un témoin ou d'un collègue, ce qui entraîne toutes les conséquences négatives qu'elle redoute. Le Groupe de travail, prenant acte du problème, « analyse la possibilité de formuler des recommandations sur l'exercice du pouvoir discrétionnaire relatif au [devoir de signaler], en particulier à l'égard des chaînes de commandement, des témoins [et] des personnes faisant l'objet de confidences »⁷⁰³. [traduit par nos soins]

Nombreux appels au changement

Malgré les recommandations, directives et efforts déployés, il demeure un large consensus sur le fait que le devoir de signaler nuit aux victimes d'infractions sexuelles qui ne sont ni prêtes ni désireuses de porter plainte. Devant les failles que présente le devoir de signaler, plusieurs recommandations ont, au fil des ans, vu le jour.

Dans le cadre du sondage « À vous la parole », mené à l'hiver 2019 et portant sur le CIIS, les répondants ont indiqué :

Il ne devrait y avoir aucune obligation pour les membres en uniforme qui sont de simples témoins ou des tierces parties de divulguer ou de signaler des renseignements sur la victime lorsque la victime demande expressément à la personne de ne rien faire afin qu'elles puissent traiter la situation à leur guise. [...] Un membre des FAC ayant fait l'objet de confiance devrait se tourner vers l'aumônier, les lignes d'assistance, voire le CIIS si nécessaire, plutôt qu'à la chaîne de commandement comme il est exigé. En effet, le devoir de signaler peut nuire encore plus à la victime qui se sent alors trahie. Rappelons que les victimes n'ont pas toutes été bien traitées dans le passé par la chaîne de commandement. Le processus dans son ensemble devrait être à l'initiative de la victime et nos membres devraient être formés pour y contribuer en apportant leur soutien de cette façon⁷⁰⁴. [traduit par nos soins]

Dans son mémoire au FEWO, Survivor Perspectives Consulting Group (SPCG) a écrit ceci

En ce qui touche le soutien aux survivants, nous pouvons confirmer qu'à l'heure actuelle, le soutien mené par des survivants n'est pas appliqué uniformément à la suite d'incidents de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle. Même si cela ne s'est pas produit dans chaque cas, de nombreux survivants ont été sérieusement traumatisés lorsque les personnes dont ils relèvent, ou les personnes qui ont été informées

de l'incident ne considéraient pas les besoins et les désirs du survivant comme une priorité. Les Forces armées canadiennes ont commencé à explorer cette question en réexaminant le Devoir de signaler et en envisageant de le remplacer par le Devoir d'intervenir, mais à SPCG, nous croyons que nous devons insister sur le fait que les besoins et les désirs de chaque survivant doivent être respectés dans chaque cas, peu

importe ce que la chaîne de commandement et/ou des professionnels de la santé jugent préférable. Seuls les survivants savent ce qui convient le mieux pour eux, et il faut respecter ce point; les besoins du survivant doivent avoir la priorité sur ceux des Forces armées canadiennes⁷⁰⁵.

Dans son rapport, le juge Fish a constaté ce qui suit : « Selon la majorité des experts, fonctionnaires, victimes et membres des FAC que j'ai consultés dans le cadre de mon examen,... le devoir des membres des FAC de signaler tous les incidents d'inconduite sexuelle est l'un des domaines dont la réforme est d'importance critique »⁷⁰⁶. Le juge a donc recommandé à ce qu'une disposition soit mise en place pour exempter « les victimes, leurs confidents, ainsi que pour les professionnels de la santé et de soutien qu'ils consultent » de cette obligation⁷⁰⁷.

Toujours selon le juge, le devoir devrait être maintenu « lorsque le défaut de signaler poserait un risque manifeste et grave de préjudice à un intérêt prépondérant, ce qui pourrait comprendre un préjudice continu ou imminent, un préjudice pour un enfant ou des préoccupations de sécurité nationale »⁷⁰⁸. Enfin, dans le souci de voir mieux cerner ces cas exceptionnels, le juge recommandait la création d'un groupe de travail qui « devrait comprendre une autorité indépendante, ainsi que des représentants du [CIIS], d'organisations de victimes militaires et du système de justice militaire »⁷⁰⁹. Tel que mentionné plus haut, un groupe de travail a bien été mis en place et chargé d'élaborer la DOAD 9005-1.

En juin 2021, les membres libéraux du Comité permanent de la défense nationale (NDDN) ont fait savoir que le Comité était dans une impasse, mais, soucieux de remédier à l'inconduite sexuelle au sein des FAC, m'ont adressé 24 recommandations dont l'une consistait à :

éliminer l'exigence actuelle, soit « le devoir de signaler ». À sa place, dans une logique centrée sur les survivantes afin de favoriser leur pouvoir agir, les FAC devraient –

- envisager « l'obligation de réagir »;
- étudier la possibilité du signalement anonyme des événements/lieux et des contrevenants afin de cerner les affluences ou les tendances problématiques⁷¹⁰. [traduit par nos soins]

En octobre 2021, amplifiant les rapports externes précédents, le Groupe de consultation sur le soutien aux survivants (GCSS), dont le mandat découle de la convention de règlement final des recours collectifs Heyder et Beattie, a conclu que le devoir de signaler a été un « sujet de préoccupation récurrent »⁷¹¹. À l'instar du rapport Fish, le GCSS a, parmi ses recommandations, préconisé qu'il faudrait « Établir une exemption explicite pour les victimes et survivants, ainsi que pour les professionnels de la santé et de l'assistance désignés qui apportent leur soutien aux victimes et survivants, de toute poursuite pour ne pas avoir signalé un acte d'inconduite sexuelle, avec des limitations pour des cas comme le risque de danger imminent, le danger pour les enfants, la sécurité nationale, etc..»⁷¹². D'autre part, le GCSS souligne la nécessité de « Améliorer le soutien aux survivants d'acte d'inconduite sexuelle dans le système de justice militaire du Canada en leur donnant accès à d'autres options de signalement en dehors de la chaîne de commandement.»⁷¹³. Selon le GCSS, il s'agit là d'un point essentiel, car « les survivant[e]s d'inconduite sexuelle ont une autonomie limitée quant à la façon de faire leur signalement et à qui, ainsi qu'à l'autorité qui supervisera la conduite de l'enquête»⁷¹⁴.

Dans son rapport annuel 2020–21, le CIIS a annoncé qu'il « commencera à travailler à l'élaboration d'options juridiques adaptées aux victimes/survivants et survivantes de violence sexuelle dans les FAC et à une expansion régionale des services de soutien du CIIS »⁷¹⁵. Ce programme « [examinera] d'autres options de signalement »⁷¹⁶ en dehors de la « chaîne de commandement ou du système de justice militaire »⁷¹⁷, l'objectif étant de permettre aux membres des FAC de signaler les cas d'inconduite sexuelle de sorte à s'acquitter de l'obligation réglementaire en la matière tout en s'assurant de pouvoir bénéficier d'un soutien, mais sans déclencher une enquête susceptible de leur faire subir d'autres préjudices.⁷¹⁸

Malgré tous ces appels à l'action, seule une initiative concrète a été prise à ce jour. La question est devenue très urgente lorsque des membres supérieurs des FAC se sont engagés dans le programme de Démarches réparatrices, élaboré après l'entente de règlement définitif. En effet, l'Annexe K de l'entente prévoyait que le programme de Démarches réparatrices serait confidentiel, mais dans les limites prévues par la loi, le devoir de signaler étant l'une de ces restrictions.

Je sais que les membres du recours collectif se sont dits inquiets du fait que l'application illimitée du devoir de signaler pourrait miner l'intégrité du processus de démarches réparatrices et priver certains membres du recours de tous ses avantages. Les membres du recours collectif craignaient que le fait de faire part de leur expérience aux officiers généraux ne déclenche chez ces derniers le devoir de signaler. Vu que les ORFC ne prévoient aucune exemption à cette obligation, il a fallu mettre en place un processus provisoire, approuvé par le CEMD en janvier 2022, pour que l'obligation puisse être appliquée de façon limitée dans le contexte du programme de Démarches réparatrices.

Un tel mécanisme montre bien que les FAC sont capables de corriger rapidement un problème sauf que, selon les parties prenantes – et je partage leur avis – les solutions mises en place ne sont pas suffisantes pour répondre à leurs préoccupations. Malgré le

fait que le nombre des officiers des FAC à qui une affaire d'inconduite sexuelle devra être signalée a été réduit, il est difficile d'imaginer comment ces officiers généraux sélectionnés arriveront à se convaincre qu'ils « peuvent traiter adéquatement » l'affaire. Non seulement cette appréhension laisse les membres du recours collectif exposés à l'exercice du pouvoir discrétionnaire d'un officier général, mais elle place aussi ces officiers généraux dans une position très épineuse sur le plan éthique.

À mon avis, il s'agit là d'une manifestation de la vision étroite dont les FAC ont fait preuve jusqu'à présent dans leur façon d'aborder le problème. Le devoir de signaler constitue un problème en soi. Dans le contexte du programme de Démarches réparatrices, il va largement à l'encontre de l'objectif d'autonomisation des survivantes qui, à ce stade, ne souhaitent peut-être pas que d'autres mesures soient prises, mais que le leadership militaire des FAC soit mieux éclairée sur ce qui s'est passé sous leur leadership.

La solution simple aurait consisté à modifier les ORFC de sorte à y aménager une exemption au devoir de signaler. Voilà qui aurait pris du temps, je le reconnais, et n'aurait pas abouti avant janvier 2022, à temps pour le début de l'application du programme de Démarches réparatrices. Toutefois, si les FAC avaient entamé le processus de modification des ORFC en 2019, lorsque l'entente de règlement définitif fut approuvée, elles auraient eu suffisamment de temps pour prévoir une telle exemption. Mieux encore, toute cette affaire aurait dû être réglée une fois pour toutes.

Le devoir de signaler devrait être aboli

Dans la vie civile canadienne, il n'y a aucune obligation générale de signaler un crime, encore que les particuliers se voient encouragés à alerter les autorités et qu'ils le fassent généralement s'ils pensent pouvoir agir en toute sécurité, sans subir de contrecoups. De même, les directions dans les milieux de travail civils ont les mêmes obligations de maintenir un environnement de travail sain et sécuritaire et ont trouvé des moyens de remplir ces obligations sans imposer l'obligation de signaler sur leur personnel. Les victimes d'agression sexuelle, pour leur part, sont libres d'évaluer le pour et le contre. Si elles préfèrent garder le silence, elles n'ont pas à craindre d'autres punitions ni à faire face à une attention non-désirée dans le cas où d'autres personnes auraient dénoncé les faits contre leur gré.

Malgré la difficulté notoire que le devoir de signaler a engendrée, depuis qu'il existe, face à la question de l'inconduite sexuelle au sein des FAC, peu de choses ont été dites pour en justifier l'existence. On m'a dit qu'il est impératif d'imposer cette obligation aux membres des FAC pour s'assurer que les inconduites graves soient dûment portées à la connaissance des autorités compétentes et qu'elles puissent faire l'objet de mesures appropriées, ce devoir étant particulièrement pertinent dans le contexte la prévention des atteintes à la sécurité nationale et aux enfants, par exemple. Je conviens, bien sûr, que le leadership militaire doit être informée des menaces imminentes de préjudice grave et qu'elle devrait en effet être pleinement consciente de l'étendue de l'inconduite généralisée dans ses rangs, qu'il s'agisse d'inconduite sexuelle, de corruption ou de toute autre question de ce genre. Toutefois, je n'ai

vu aucune preuve que la probabilité de voir ces affaires portées à l'attention de la chaîne de commandement dépende d'une obligation formelle de dénonciation ou même qu'elle soit renforcée par celle-ci.

Il est hors de la portée de mon mandat de traiter de la question du devoir de signaler au sens large, mais je ne vois aucun argument convaincant en faveur de son maintien, du moins dans sa relation à l'inconduite sexuelle. L'existence de cette disposition, même si son application semble inexistante, suscite une peur et une angoisse considérables, d'autant plus que l'objectif visé, à savoir assurer une intervention efficace de la hiérarchie en cas d'inconduite sexuelle, n'a clairement jamais été atteint.

À la manière du système civil, le signalement devrait être avant tout une affaire de conscience et de confiance, comme c'est largement le cas aujourd'hui. Toutefois, l'incertitude qui résulte d'une obligation légale non appliquée est néfaste puisqu'elle invite à spéculer sur le risque de non-conformité et envoie un message ambigu sur la vertu de la conformité.

Autant dire que les inconduites sexuelles et criminelles graves devraient relever du système pénal civil et qu'à ce titre, les mêmes règles devraient s'appliquer dans le contexte militaire lorsqu'il s'agit de signaler une infraction et de procéder à des accusations et à des poursuites. Dans la mesure où l'inconduite sexuelle constitue également une violation du *Code de discipline militaire*, il ressort clairement des faits que le devoir de signaler n'a pas atteint l'objectif visé et, pire encore, n'a servi qu'à terroriser et à revictimiser les personnes qu'elle était censée protéger. Il devrait donc être aboli.

Le devoir de signaler n'a pas atteint l'objectif visé et, pire encore, n'a servi qu'à terroriser et à revictimiser les personnes qu'elle était censée protéger. Il devrait donc être aboli.

Au fil du temps, lorsque l'inconduite sexuelle aura fait l'objet d'une gestion mieux adaptée au sein des FAC, les obstacles au signalement seront réduits et les victimes se montreront plus disposées à se manifester. Telle sera la meilleure façon de s'assurer que les autorités, y compris la chaîne de commandement, aient bien conscience du problème et se dotent des moyens nécessaires pour s'y attaquer dans une perspective d'avenir. Comme dans le système civil, les autorités militaires continueront d'être mises au courant des incidents de diverses sources; des victimes, des témoins et même des médias. Il va sans dire qu'on s'attendra à ce qu'ils répondent de façon appropriée, dans le respect des besoins et des désirs des victimes et, bien sûr, dans l'intérêt public. Aujourd'hui, les victimes et les survivantes qui réclament dans leur grande majorité la confidentialité et le soutien, se retrouvent confrontées à un système et à une culture qui font qu'il est toujours plus difficile de parler que de se taire. Voilà qui doit changer. Ce changement prendra du temps, et il serait illusoire de penser qu'il pourra se faire par simple décret.

En l'état actuel du droit, le devoir de signaler semble être un obstacle plutôt qu'une incitation à dénoncer les cas d'inconduite sexuelle au sein des FAC. Le 23 mars 2021, quatre mois après la publication de la DOAD 9005-1, et quelques semaines après avoir assumé les fonctions de CEMD par intérim, le lieutenant-général Eyre a été invité à témoigner devant le FEWO où il a dévoilé un nouveau concept, celui du « devoir de réagir », et a déclaré ceci

« L'une des difficultés, comme je l'ai dit plus tôt, tient au devoir de signaler. Cela est prévu dans la loi, mais parfois, cela constitue plutôt un obstacle pour les gens qui veulent parler. Nous devons examiner de près comment nous pouvons changer cela, par exemple en remplaçant le devoir de signaler par le devoir de réagir, et tenir entièrement compte de ce que veut la victime. Nous n'avons toujours pas trouvé de solution. Nous ne savons toujours pas comment faire pour que tout fonctionne, mais je crois que nous devons étudier cela de très près pour la suite des choses »⁷¹⁹.

Ce nouveau concept signale un changement de cap, à savoir que l'accent sera mis non plus sur les besoins de l'institution mais sur les souhaits de la victime et des survivantes. Cela dit, au-delà de la mention du concept lors de cette audience, je ne dispose d'aucune information supplémentaire sur la question de savoir si et comment le « devoir de réagir » sera formalisé et mis en œuvre. Toutefois, l'intérêt récent que suscite ce concept, preuve d'un changement d'orientation, devrait être entretenu puisque, de l'avis de nombreuses victimes, à quoi bon signaler l'inconduite sexuelle si rien n'est fait pour intervenir. À mesure que l'intervention gagnera en importance – et en qualité – lorsque les victimes choisissent de porter plainte, davantage de personnes emboîteront le pas. Ainsi s'opère un changement de culture, progressivement, et dans la bonne direction.

RECOMMANDATION N° 11

La section 5 de la DOAD 9005-1 devrait être supprimé et les ORFC 4.02 (visant les officiers) et 5.01 (concernant les MR) devraient être modifiés de manière à soustraire l'inconduite sexuelle à leur application. Il faut envisager l'abolition de l'obligation de signaler pour toutes les infractions en vertu du *Code de discipline militaire*.

Soutien des victimes et CIIS

Mon mandat exige que j'évalue les activités du CIIS, y compris son indépendance et sa structure hiérarchique, et que je formule des recommandations en vue d'améliorer ces aspects. Voilà qui permettra également d'aborder le processus du MDN et des FAC pour adresser l'une des recommandations centrales de la juge Deschamps⁷²⁰.

Histoire du CIIS

Création du CIIS et évolution de son mandat

Le CIIS a été mis sur pied en 2015, en réponse à la recommandation centrale de la juge Deschamps aux FAC, à savoir de « [créer un centre indépendant de responsabilisation en matière de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle à l'extérieur des FAC qui aura la responsabilité de recevoir les signalements de comportements sexuels inappropriés, de mener les activités de prévention, de coordonner et de surveiller la formation, de faire de la recherche, de fournir le soutien aux victimes, de faire le suivi de la responsabilisation, et d'agir comme autorité centrale pour la collecte de données] »⁷²¹. Le centre devait donc remplir l'ensemble de ces sept fonctions.

Le CIIS a été mis en place rapidement après la publication du rapport Deschamps. Toutefois, son mandat initial était très différent de celui que recommandait le rapport Deschamps. En effet, en 2018, la juge Deschamps a observé :

Le centre qui a été créé ne représente même pas l'ombre du centre dont j'avais dressé les grandes lignes dans mon rapport⁷²².

Tant la gouvernance que le mandat du CIIS ont fait l'objet de discussions et de révisions depuis sa création en 2015, comme indiqué ci-dessous.

1. Mandat provisoire du CIIS – septembre 2015

Le CIIS a été établi sous l'autorité du SM, à l'extérieur de la chaîne de commandement. Au moment de sa création, son mandat était exclusivement axé sur les services de soutien aux victimes. Des services de counseling étaient fournis par téléphone aux militaires pendant les heures ouvrables. Des conseils et des orientations ont également été offerts à la chaîne de commandement et aux témoins d'incidents sur la manière d'adresser l'inconduite sexuelle. Le travail de sensibilisation auprès des militaires a toutefois été limité⁷²³.

2. Examen du CIIS par le SMA(SE) – septembre 2017

En 2017, le SMA(SE) s'est livré à un examen pour déterminer si des structures et des processus de gouvernance efficaces étaient en place pour mettre sur pied le CIIS et a examiné l'indépendance du CIIS en lien avec son mandat. L'examen a révélé que, sur les sept activités énumérées dans le rapport Deschamps, le CIIS avait reçu, à titre provisoire, le mandat de se concentrer uniquement sur le soutien confidentiel aux victimes⁷²⁴.

Le SMA(SE) a observé qu'il était essentiel que le CIIS réponde aux besoins des FAC, mais aussi qu'il soit indépendant et perçu comme tel par les victimes et par les parties prenantes. Selon le SMA(SE), il y avait un risque que les militaires perçoivent la collaboration entre le CIIS et les FAC comme une limite à son indépendance. Toutefois, il n'a pas formulé de recommandations pour améliorer l'indépendance du CIIS; il a plutôt recommandé que le CIIS finalise ses documents fondamentaux et l'établissement du CCE⁷²⁵.

3. Charte du CIIS – octobre 2017

Le 20 octobre 2017, la charte du CIIS a été signée par la SM. Alors que l'approbation finale relevait de la SM, l'EISF-IS a révisé la charte et « a demandé des modifications et l'ajout de contenu comme les éléments des ententes de service »⁷²⁶.

À l'époque, le mandat du CIIS était exclusivement axé sur les services de soutien aux victimes; les services ont donc été étendus pour inclure un accès 24/7 et l'intégration d'une équipe de liaison militaire dans le modèle de prestation de services, afin de faciliter les signalements⁷²⁷.

4. Rapport de 2018 du BVG

Dans son rapport de 2018, le BVG a formulé plusieurs recommandations visant à harmoniser le mandat du CIIS avec la recommandation initiale de la juge Deschamps. Le BVG a observé ce qui suit :

- Au lieu de confier au CIIS toutes les responsabilités recommandées par la juge Deschamps, les Forces l'ont uniquement chargé de fournir des services de soutien initiaux aux victimes par téléphone ou par courriel, et de les orienter vers un service approprié. La plupart des autres responsabilités ont été confiées à l'EISF-IS⁷²⁸; et
- La charte qui a remplacé le mandat provisoire du CIIS n'avait pas réussi à dissiper la confusion des membres au sujet du CIIS et de l'EISF-IS, malgré le fait qu'elle visait à clarifier les rôles et les responsabilités du CIIS.⁷²⁹

Le BVG a donc fait la recommandation suivante : « Les [FAC] devraient collaborer avec le [MDN] en vue de revoir la répartition des rôles et responsabilités entre [l'EISF-IS et le CIIS] et de préciser leurs rôles et responsabilités respectifs, afin d'améliorer leur efficacité et d'éviter le doublement des efforts »⁷³⁰. Le MDN a accepté et a dit que le CIIS « deviendra[it] la voix officielle en ce qui concerne tous les aspects liés au soutien des victimes et à la défense de

leurs droits, à partir du moment où l'incident se produit jusqu'au moment où les besoins de la victime sont entièrement comblés »⁷³¹.

Le BVG a aussi fait la recommandation suivante : « Les [FAC] devraient établir une approche nationale intégrée de soutien aux victimes pour veiller à répondre entièrement aux besoins de tout militaire qui est victime de comportements sexuels inappropriés »⁷³². Le MDN a répondu que le VCEMD « dirigera[it] l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan national intégré de soutien aux victimes d'inconduite sexuelle » et que le CIIS « jouera[it] également un rôle de premier plan dans cet effort, afin de veiller à ce que le plan soit fondé sur l'expérience du [CIIS] en gestion de cas et son analyse des besoins des victimes »⁷³³.

Le BVG a de plus recommandé que les FAC priorisent le soutien aux victimes grâce aux mesures suivantes :

- offrir des services complets et intégrés de gestion de dossiers, dès le moment où la victime signale un incident jusqu'à la fermeture du dossier;
- s'assurer que les militaires, les intervenants et les responsables comprennent bien le processus de traitement d'une plainte, son déroulement et les dénouements possibles tant pour la victime que pour l'auteur présumé d'un incident⁷³⁴.

Le MDN a donné son accord et a souligné que le CIIS participera activement à « l'élaboration d'un plan de campagne exhaustif de l'Opération HONOUR, qui désignera[it] le soutien aux victimes et la mise en œuvre d'un système de gestion de cas national intégré comme efforts principaux »⁷³⁵.

De plus, en réponse à une recommandation du BVG voulant que les FAC examinent « d'autres types de séances de sensibilisation et de formation axées sur l'aide aux victimes afin d'avoir l'assurance que tous les membres suivent une formation appropriée qui appuie les objectifs de l'Opération HONOUR », le MDN a répondu que « [l]a charte du [CIIS] sera[it] examinée et modifiée pour inclure le mandat explicite de surveiller les programmes de formation et de sensibilisation dans les Forces. La charte reconnaîtra[it] également la voix officielle du [CIIS] en ce qui a trait au contenu des formations »⁷³⁶.

Le BVG a finalement constaté que le CIIS « n'avait pas été chargé de recevoir les plaintes ni de recueillir de l'information. C'est donc dire que les Forces ne disposaient pas d'une source d'information indépendante et objective sur l'efficacité de l'Opération HONOUR »⁷³⁷. Le BVG a donc fait la recommandation suivante : « Les Forces armées canadiennes devraient élaborer un cadre d'évaluation du rendement pour mesurer et suivre les résultats de l'Opération HONOUR, et pour présenter des rapports à ce sujet »⁷³⁸. Le MDN a répondu qu'il élaborerait un tel cadre et qu'il serait soutenu par le CIIS qui fournirait « des analyses et des conseils indépendants »⁷³⁹.

Le BVG a aussi formulé la recommandation suivante : « Les Forces armées canadiennes devraient avoir davantage recours à des experts externes en la matière, en plus d'utiliser les sources d'information et éléments probants internes, afin de disposer d'une plus grande

diversité d'information sur le rendement et d'avoir l'assurance de recevoir une évaluation objective des mesures prises pour mettre fin aux comportements sexuels inappropriés »⁷⁴⁰. Le MDN a répondu que la charte du CIIS serait « modifiée pour reconnaître le [CIIS] comme organisme externe responsable de veiller à ce que l'Opération HONOUR soit continuellement surveillée par des experts externes en la matière », que le « [CCE] fournira[it] à la directrice générale du [CIIS], de manière indépendante, de l'information et des conseils en vue de contribuer à la réalisation de ce mandat » et que la « directrice générale aura désormais un mandat plus vaste de conseiller les hauts dirigeants du [MDN] et des [FAC], et de fournir des analyses et des conseils indépendants sur les plans et le rendement de l'Opération HONOUR et les activités connexes »⁷⁴¹.

Comme annoncé par le MDN dans sa réponse à la recommandation du VG, un nouveau mandat a été rédigé pour le CIIS.

5. Recommandations du CCE – mars 2019

Le CCE a examiné le projet de mandat du CIIS, qui leur a été fourni le 4 mars 2019. Le CCE était d'avis que certaines questions fondamentales sérieuses devaient encore être abordées⁷⁴². Il a recommandé ce qui suit :

En priorité, clarifier les pouvoirs, les obligations et les responsabilités respectives du CIIS et de l'EISF-IS et développer leurs chartes/mandats respectifs en conséquence, avec la contribution et l'orientation des experts en matière de politiques et de droit, ainsi que des personnes ayant un pouvoir décisionnel⁷⁴³. [traduit par nos soins]

6. Comité sénatorial permanent – mai 2019

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense a pour sa part formulé deux recommandations concernant le mandat du CIIS :

Recommandation 2. Que le mandat et les ressources du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) soient revus afin qu'il réponde mieux aux besoins des individus qui y demandent du soutien et qu'un mécanisme externe soit mis en place pour mesurer l'efficacité du Centre.

Recommandation 3. Que le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle fournisse le plus d'information possible à sa clientèle sur les différents mécanismes de plainte ainsi que sur les avantages et les désavantages du système de justice militaire et du système de justice civile. On devrait offrir aux personnes qui portent plainte, que ce soit dans le système de justice militaire ou dans le système de justice civile, un soutien juridique et thérapeutique par l'entremise de fournisseurs de services civils qualifiés du CIIS – ou un financement suffisant des FAC pour que les plaignantes et plaignants retiennent leurs propres services juridiques et thérapeutiques pendant au moins un an, avec l'option de présenter une demande de prolongation. Dans tous les cas, les FAC devraient fournir assez de financement pour éponger les frais de déplacement ou autres que les victimes et leurs témoins doivent assumer en ce qui a trait à la résolution de leur plainte⁷⁴⁴.

7. Mandats et accord de mise en œuvre révisés – juillet 2019

Un accord de mise en œuvre a été conclu entre le CIIS et la DCMP-OpH concernant « [l']accord de mise en œuvre concernant l'offre de conseils spécialisés et de services de soutien dans le cadre de l'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle », entrant en vigueur le 30 juillet 2019. L'accord de mise en œuvre a formalisé la relation de travail entre le CIIS et le DCMP-OpH, et a délimité la répartition des responsabilités entre les deux. Il reste en vigueur à ce jour, malgré l'expansion récente du mandat du CIIS.

Un nouveau mandat a également été établi à la suite des recommandations du VG et du CCE, résumé comme suit :

- fournir du soutien aux membres des FAC qui ont été affectés par l'inconduite sexuelle;
- fournir une orientation et des conseils d'experts aux FAC sur tous les aspects de l'inconduite sexuelle;
- surveiller les progrès réalisés par les FAC dans la lutte contre l'inconduite sexuelle⁷⁴⁵.

Récentes recommandations concernant le mandat du CIIS

Le mandat et la structure du CIIS font l'objet de critiques persistantes, malgré les efforts déployés par le MDN et les FAC décrits ci-dessus.

1. Rapport Fish – juin 2021

Le rapport Fish contenait quatre principales recommandations relatives au mandat du CIIS et à sa gouvernance :

Recommandation #71. La relation entre le [CIIS], d'un côté, et les [FAC] et le [MDN], de l'autre, devrait être examinée pour veiller à ce que le [CIIS] ait un niveau adéquat d'indépendance à l'égard des deux autres. Cet examen devrait être mené par une autorité indépendante.

Recommandation #72. Le [CIIS] devrait être chargé de mettre en œuvre un programme offrant des conseils juridiques gratuits et indépendants aux victimes d'inconduite sexuelle, y compris des conseils quant au choix de signaler et, le cas échéant, quant à la façon de le faire et au lieu où le faire, ainsi qu'une orientation tout au long du processus judiciaire. [...]

Recommandation #73. Le [CIIS] devrait recevoir le mandat de faire le suivi de l'adhérence des [FAC] aux politiques en matière d'inconduite sexuelle et d'enquêter sur les enjeux systémiques ayant un effet négatif sur les victimes d'inconduite sexuelle, y compris la responsabilisation des [FAC]. [...]

Recommandation #74. La [JAG] et le [CIIS] devraient collaborer afin de soumettre au ministre de la Défense nationale une proposition commune de modifications à la *Loi sur la défense nationale* dans le but de permettre la prise de mesures de justice réparatrice dans le système de justice militaire. Ils devraient également collaborer pour développer un modèle formel de justice réparatrice adapté aux besoins des victimes et des contrevenants et à la réalité des [FAC] et de leur système de justice⁷⁴⁶.

2. Examen par le SMA(SE) du rapport Deschamps – novembre 2021

Lors d'un examen récent de la mise en œuvre du rapport Deschamps et du rapport du BVG de 2018, la SMA(SE) a identifié des éléments qui doivent toujours être adressés en ce qui concerne le CIIS, notamment le fait qu'il y avait une possibilité de renforcer le suivi et la collecte des données qui fait partie de la recommandation par le biais de l'autorité centralisée du CIIS ⁷⁴⁷.

3. FEWO – juin 2021

Le FEWO a formulé des recommandations à l'égard du CIIS, notamment que le gouvernement du Canada « mette en application toutes les recommandations du rapport de la juge Deschamps paru en 2015 »⁷⁴⁸ et qu'il offre « aux survivantes d'inconduite sexuelle des services et des programmes de soutien »⁷⁴⁹.

Activités et initiatives actuelles du CIIS

Actuellement, le mandat du CIIS est de (i) fournir un soutien aux membres des FAC qui sont affectés par l'inconduite sexuelle, (ii) fournir une orientation et des conseils d'experts sur tous les aspects de l'inconduite sexuelle, et (iii) surveiller les progrès des FAC dans la lutte contre l'inconduite sexuelle⁷⁵⁰.

Le lecteur trouvera ci-dessous un résumé des services fournis par le CIIS à l'heure actuelle, ainsi que des initiatives qu'il pilote. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive.

1. Services de soutien

Ligne d'intervention et de soutien 24h/24 et 7j/7. Au cœur des services de soutien du CIIS se trouve la Ligne d'intervention et de soutien 24/7. « Tous les membres des FAC affectés par l'inconduite sexuelle peuvent joindre un conseiller du CIIS sans frais, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et recevoir du soutien, des renseignements et des recommandations bilingues et confidentiels de la part de conseillers et conseillères de la fonction publique expérimentés dans le soutien aux personnes affectées par l'inconduite sexuelle »⁷⁵¹.

Programme de coordination de l'intervention et du soutien. En août 2019, le CIIS a officiellement lancé son programme de coordination de l'intervention et du soutien. Ce programme est offert aux membres actuels des FAC. « Un membre du personnel de coordination de l'intervention et du soutien sera assigné aux membres des FAC [...] pour assurer la continuité du contact et fournir un soutien continu, un accompagnement, une défense des droits ainsi que des services de gestion de cas personnalisés pour aider les personnes affectées à naviguer au sein des systèmes et des processus, selon les besoins »⁷⁵². Le personnel de coordination de l'intervention et du soutien accompagne les membres à « divers rendez-vous (p. ex. Service national des enquêtes des Forces canadiennes (SNEFC), services médicaux, police militaire, services juridiques), ainsi qu'aux comparutions devant les tribunaux (militaires et civils) afin de leur fournir un soutien émotionnel dans les cas où cela est considéré être un besoin »⁷⁵³.

Équipe de liaison militaire. Un autre service offert par le CIIS est l'équipe de liaison militaire, qui est composée d'officiers de liaison militaire et d'un officier de liaison de la PM du SNEFC. L'équipe de liaison militaire « [fournit] des conseils stratégiques et [assure] une liaison militaire directe entre le CIIS et les FAC ». Elle fournit aussi aux militaires affectés des renseignements sur les politiques, les processus et les procédures des FAC, ainsi que sur le signalement, l'enquête et les processus de justice militaire et civile associés⁷⁵⁴.

Programme de démarches réparatrices. Le CIIS, en partenariat avec la GICP, a également développé le programme de démarches réparatrices requis par les recours collectifs Heyder et Beattie⁷⁵⁵.

Programme de contributions. En 2019, le CIIS a lancé le programme de paiements de transfert (également appelé « Programme de contributions » ou « Contributions à l'appui des centres d'aide aux survivants et survivantes d'agression sexuelle au Canada »), pour financer les projets des centres civils d'aide aux survivantes d'agression sexuelle situés près de neuf des plus grandes bases des FAC. Selon, le CIIS, « [l]e Programme vise à combler les lacunes en matière de soutien à la communauté des FAC en améliorant l'accès aux services de soutien aux survivants et survivantes »⁷⁵⁶ et à « accroître la collaboration entre les fournisseurs de services communautaires et ceux des FAC »⁷⁵⁷. En date d'avril 2021, neuf accords de contribution ont été signés avec différents centres au Canada⁷⁵⁸. Le CIIS compte élargir ce programme afin d'étendre sa portée organisationnelle et géographique et de mieux répondre aux besoins des communautés mal desservies. L'intention est que le financement soit fourni en avril 2022⁷⁵⁹.

2. Formation et éducation

En 2019–2020, le CIIS a créé une nouvelle « équipe de formation et d'éducation » en raison de l'élargissement de son mandat. « Cette équipe fournit des conseils sur l'éducation et la formation en matière d'inconduite sexuelle dans les FAC et élabore des contenus ciblant des questions ou des publics spécifiques. Elle est également responsable de la prestation, de la maintenance et de la supervision de l'atelier et de l'application mobile [RFAC] »⁷⁶⁰.

Le CIIS a également collaboré avec le CMR de Kingston pour mener un programme de prévention complet à l'intention des cadets : « Construire notre avenir »⁷⁶¹.

3. Conseils en matière de politiques et recherche

En tant que centre d'expertise sur l'inconduite sexuelle, le CIIS fournit des conseils spécialisés aux FAC en matière de politiques. Plus précisément, le CIIS a conseillé le CJAG sur la rédaction des règlements et des politiques et sur les exigences de formation liées à la mise en œuvre de la DDV. Le CIIS a également mené les consultations sur le soutien aux survivants et survivantes et a élaboré la stratégie de prévention du CIIS qui guidera les recherches futures et la création de produits⁷⁶².

4. Expansion du CIIS

Le Budget 2021 prévoyait des investissements importants de 59,7 millions de dollars sur cinq ans pour étendre les services de soutien du CIIS, en mettant l'accent sur ce qui suit :

- Élargir l'accès aux services du CIIS aux fonctionnaires du MDN à partir d'août 2021, et aux anciens militaires à partir de novembre 2021.
- L'expansion des bureaux du CIIS au Québec et dans le Pacifique d'ici mars 2022. Trois régions seront ajoutées pour un total de cinq en 2022–23.
- Établissement d'un programme conjoint de soutien par les pairs par les Ancien Combattants Canada et le MDN pour les membres des FAC, actuels et anciens, dont le lancement est prévu en juin 2022.
- Développement de la capacité de recherche sur la prévention de l'inconduite sexuelle.
- Mise en œuvre d'un programme visant à fournir des conseils juridiques indépendants d'ici avril 2022⁷⁶³.

Pour la suite – nom et mandat du CIIS

Une fois de plus, l'avenir du CIIS doit être examiné. Pour ce faire, nous devons nous pencher sur ce qu'il est devenu, plutôt que ce qu'il était censé devenir. Nous devons également prendre en considération la façon dont le CIIS s'insère dans la structure organisationnelle de l'Équipe de la Défense – et plus particulièrement, par rapport au groupe du CCPC.

À mon avis, le nom et la fonction du CIIS devraient être reconsidérés. Le nom actuel de Centre *d'intervention* sur l'inconduite sexuelle est trompeur. Il a contribué à la perception répandue qu'il s'agit d'un centre de signalement des cas d'inconduite sexuelle.

À mon avis, le nom et la fonction du CIIS devraient être reconsidérés. Le nom actuel de Centre *d'intervention* sur l'inconduite sexuelle est trompeur. Il a contribué à la perception répandue qu'il s'agit d'un centre de signalement des cas d'inconduite sexuelle.

La terminologie est importante. Il y a en effet une différence entre « signaler » et « divulguer ». Le signalement d'un crime ou d'une infraction disciplinaire entraîne des conséquences. Le signalement fait référence à l'intention ou au désir d'initier un processus officiel ou une intervention précise. Par exemple, lorsqu'une personne signale une agression sexuelle à la police, elle s'attend à ce que l'agression fasse l'objet d'une enquête officielle. Si une victime

d'inconduite sexuelle choisit de signaler l'inconduite, ce signalement doit être effectué auprès d'autorités compétentes qui sont en mesure d'intervenir.

La divulgation, quant à elle, fait référence à la communication d'informations sur un incident, sans l'attente liée au signalement. La divulgation peut se faire auprès d'un ami, d'un collègue, d'un professionnel de la santé ou d'un prestataire de services comme le CIIS, sans qu'il y ait nécessairement une intention d'initier une procédure judiciaire ou disciplinaire.

Actuellement, le CIIS n'est pas un centre de signalement. L'accord de mise en œuvre entre le CIIS et le DCMP-OpH fait spécifiquement référence à la divulgation, par opposition au signalement :

4.1. CIIC – Recevoir des divulgations d'inconduite sexuelle directement des personnes affectées, indépendamment de la chaîne de commandement, et faciliter les signalements avec le consentement de la personne affectée.⁷⁶⁴

En outre, la divulgation d'une inconduite au CIIS ne satisferait pas les exigences du devoir de signaler prévu par la DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle*. Ce devoir est de signaler à la chaîne de commandement, ce que le CIIS n'est justement pas. J'ai traité ailleurs des problèmes liés au devoir de signaler. Toutefois, même si les victimes étaient exemptées de ce devoir, il n'en reste pas moins que le CIIS n'est pas, ne peut pas et ne devrait pas devenir un centre de « signalement ». Le CIIS est avant tout un organe de prestation de services et un centre de ressources, ce rôle devant être renforcé.

Sa fonction première devrait être de fournir un large éventail de mesures de soutien aux victimes d'inconduite sexuelle. Cela peut inclure le fait d'être la première instance de divulgation. Il doit se faire connaître comme un centre fiable et compétent offrant des conseils, du soutien, des ressources, une orientation et un suivi pour les victimes qui cherchent une aide juridique, médicale, sociale et administrative. Je crois que le CIIS devrait, avant tout, habiliter pleinement les victimes en leur offrant des options afin qu'elles puissent choisir le plan d'action le plus adapté à leurs besoins.

Nom du CIIS

Le nom du CIIS a été source de confusion depuis sa création. Au sujet de son nom en anglais (*SMRC*), le CIIS a déclaré :

Le BVG a noté dans son rapport de 2018 qu'il y avait confusion au sein des FAC entre le CIIS et l'ancienne EISF-IS (respectivement *SMRC* et *CSRT-SM* en anglais) (aujourd'hui le DCMP-OpH). Bien que cette confusion concernant le nom ait été résolue, elle persiste quant à la fonction et à la gouvernance du CIIS et de la DCMP-OpH, la croyance persistante étant que le CIIS est une entité des FAC. Il existe actuellement une croyance selon laquelle le CIIS fait ou fera partie du groupe du CCPC. [...] Le nom actuel ne décrit pas ce que le [CIIS] fait réellement et accrédite l'idée qu'il « répond » à l'inconduite sexuelle dans les FAC – au lieu de fournir un soutien ou une expertise en matière de prévention. Voilà qui perpétue la croyance erronée selon laquelle il s'agit d'une entité des FAC chargée d'intervenir en cas d'inconduite sexuelle, ce qui occulte la nécessité pour les FAC d'intervenir elles-mêmes⁷⁶⁵. [traduit par nos soins]

Il en va de même pour le nom en français, « *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle* », qui implique également une action positive pour « intervenir » à une situation d'inconduite sexuelle.

Le nom doit énoncer et évoquer clairement son objectif. Le nom de Centre de *ressources* pour l'inconduite sexuelle – par opposition à Centre d'*intervention* – permettrait d'atteindre cet objectif.

RECOMMANDATION N° 12

Le nom du CIIS devrait être changé pour Centre de ressources sur l'inconduite sexuelle.

Bénéficiaires du CIIS

Le CIIS ne devrait fournir des ressources et des services de soutien qu'aux victimes d'inconduite sexuelle.

1. Chaîne de commandement et contrevenants présumés

À l'heure actuelle, le CIIS fournit des services à la chaîne de commandement et aux personnes accusées d'inconduite sexuelle. Pour l'année fiscale 2020–2021, 155 des 654 nouveaux cas ouverts suite au recours à la ligne téléphonique 24/7, soit 23,7 %, provenaient de la chaîne de commandement. Une proportion beaucoup plus faible de nouveaux cas, 12 au total (soit 1,8 %), provenaient des contrevenants présumés pour cette même année⁷⁶⁶.

Des membres de la chaîne de commandement m'ont dit qu'ils trouvaient utile d'avoir accès aux conseils du CIIS sur comment intervenir et offrir du soutien aux victimes, de façon efficace. En effet, grâce à son expertise, le CIIS est bien placé pour aider les commandants sur la manière d'intervenir suite à une divulgation ou un signalement d'inconduite sexuelle. De plus, la DOAD 9005-1 encourage la chaîne de commandement à « envisager de communiquer avec le CIIS pour obtenir des conseils sur la manière d'intervenir et de soutenir les victimes »⁷⁶⁷.

Cependant, j'ai également entendu dire que ce rôle-conseil du CIIS auprès de la chaîne de commandement avait pour effet d'accroître la perception des victimes selon laquelle le CIIS sert les intérêts des FAC, et non ceux des victimes.

À ce propos, le CIIS a déclaré ce qui suit :

[...] en tant que centre d'expertise sur l'inconduite sexuelle, nous avons défendu la nécessité d'offrir des services d'intervention, de soutien et de remédiation pour les personnes qui ont commis une inconduite sexuelle, car il s'agit d'un élément essentiel pour traiter efficacement du problème au sein des FAC. Certaines parties prenantes, en particulier celles qui ont une expérience vécue, considèrent qu'il s'agit là d'un conflit d'intérêts ou que les ressources destinées aux survivantes sont détournées au profit des parties mises en cause ou contrevenantes. Ces personnes estiment que le CIIS devrait se concentrer uniquement sur les survivantes et que la chaîne de commandement et les personnes accusées d'inconduite sexuelle devraient avoir une source différente de conseils ou de soutien. Le CIIS dispose de l'expertise nécessaire pour aider les trois groupes, sans véritable conflit d'intérêts, ce qui est conforme à notre mandat comme centre d'expertise et permet une intervention globale, bien que cela reste une préoccupation méritant d'être soulevée ici⁷⁶⁸. [traduit par nos soins]

À mon avis, le fait que le CIIS fournisse des services à la chaîne de commandement est problématique, de la même manière qu'il est problématique que la GICP soutienne à la fois les plaignantes, les parties mises en cause et les FAC. Le conflit d'intérêts pourrait se matérialiser si la chaîne de commandement sollicitait des conseils à l'égard d'un cas pour

lequel la victime a consulté le CIIS. Pour éviter une telle situation, la fonction actuelle du CIIS consistant à conseiller la chaîne de commandement sur le traitement des plaintes pour inconduite sexuelle devrait être supprimée.

De tels conseils devraient demeurer à l'intérieur des FAC, qui devraient être entièrement responsables de la performance de la chaîne de commandement à cet égard. Les commandants devraient être dirigés soit vers le groupe du CCPC, soit vers le CJAG qui devrait accroître, si nécessaire, ses compétences en droit administratif. Pour faciliter l'échange de connaissances, le CIIS devrait faire bénéficier le groupe du CCPC et le CJAG de l'expertise qu'il a acquise sur ces questions, afin qu'ils puissent prendre en charge cette fonction.

En ce qui concerne la prestation de services aux contrevenants présumés, je crois qu'il y a apparence de conflit d'intérêts. En outre, les besoins des contrevenants présumés sont différents de ceux des victimes et des survivantes, tout comme l'expertise professionnelle requise pour adresser leurs besoins. Par conséquent, le soutien aux contrevenants présumés ne devrait pas être fourni par le CIIS, mais plutôt par une entité des FAC, soit à travers le groupe du CCPC et/ou le CJAG, qui offre déjà des conseils et une représentation juridiques aux contrevenants.

2. Employés du MDN et anciens membres des FAC

J'ai souligné ci-dessus que le CIIS avait récemment étendu ses services aux employés du MDN ainsi qu'aux anciens membres des FAC. Ces groupes d'individus devraient avoir accès aux mêmes services que ceux offerts aux membres des FAC par le CIIS, le cas échéant.

3. Accent sur l'inconduite sexuelle

En ce qui concerne l'élargissement du mandat du CIIS à d'autres formes de préjudice, le CIIS a fait valoir « qu'il existe un besoin de services de soutien pour les personnes qui subissent d'autres types de préjudices. En outre, la distinction que l'on fait quant à la réponse aux différentes formes d'inconduite masque la réalité de l'intersectionnalité de nombreuses formes d'inconduite, et la nécessité de prendre en compte ces intersections dans la réponse et le soutien »⁷⁶⁹. [traduit par nos soins]

Avec le temps, le mandat du CIIS pourrait être élargi pour inclure les victimes d'autres formes de préjudice, mais pour l'instant, je crois qu'il est préférable de se concentrer sur cette question afin de ne pas diluer sa visibilité et son expertise. Cependant, le CIIS devrait être équipé pour traiter les questions découlant de l'intersectionnalité afin de pouvoir, le cas échéant, aider les victimes et les survivantes en conséquence.

RECOMMANDATION N° 13

Le CIIS devrait être renforcé principalement en tant que centre de ressources uniquement pour les plaignantes, les victimes et les survivantes d'inconduite sexuelle, et il devrait avoir une expertise adéquate et une capacité suffisante.

Fonction du CIIS

Lors de mes consultations avec les membres de l'Équipe de la Défense, anciens et actuels, il est devenu évident que les survivantes d'inconduite sexuelle ont besoin d'un soutien au-delà de celui actuellement fourni par le CIIS. L'incertitude quant à l'aide disponible et à l'endroit où la trouver, ainsi que la complexité entourant les recours possibles et lequel choisir, peut en effet avoir un effet dissuasif sur les victimes.

En plus des conseils et du soutien à l'intervention déjà fournis, le CIIS devrait être adéquatement équipé afin de garantir que les victimes reçoivent des conseils, du soutien et des services sur le plan juridique, médical et professionnel.

Dans cette optique, le CIIS devrait devenir la « porte d'entrée » pour tout soutien aux victimes. En plus des conseils et du soutien à l'intervention déjà fournis, le CIIS devrait être adéquatement équipé afin de garantir que les victimes reçoivent des conseils, du soutien et des services sur le plan juridique, médical et professionnel. Le CIIS n'agirait pas nécessairement à titre de prestataire direct de services, mais en tant qu'intermédiaire pour s'assurer que les victimes et les survivantes aient accès aux services répondant à leurs besoins.

Ceci est conforme à la recommandation 3 du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense.

Conseils juridiques

Le CIIS consulte déjà le ministère de la Justice afin d'établir un mécanisme permettant de fournir des conseils juridiques indépendants aux victimes d'inconduite sexuelle. Je comprends que le CIIS a évalué différentes options concernant la portée d'un tel programme, y compris l'évaluation « des domaines de droit pour lesquels les victimes pourront recevoir des conseils juridiques, le type de soutien juridique qui serait fourni, les critères d'admissibilité au programme »⁷⁷⁰. De plus, le CIIS envisage différentes options sur comment trouver des ressources juridiques et en assurer le paiement. Je comprends que ces options comprenaient, en date du 1^{er} octobre 2021 :

- Conclure des ententes directement avec des avocats non-militaires et des cabinets d'avocats, assurant ainsi une indépendance de la chaîne de commandement, et assurant au CIIS le contrôle total de l'administration du programme et des possibilités d'expansion;
- Utiliser les conseillers juridiques de la F rés;
- Créer une unité indépendante au sein du CJAG, de façon similaire au DSAD ou au *US Department of Defence Special Victims Counsel*;
- Créer un programme de transfert de paiement aux programmes de conseils juridiques indépendants provinciaux/territoriaux existants, financés par le ministère de la Justice;
- Créer un mécanisme de réclamation qui permet aux victimes de retenir les services d'un avocat de leur choix et d'être remboursé pour leurs coûts; et
- Conclure une entente avec une organisation nationale pour administrer le programme.

Selon le groupe du CCPC, le programme de conseils juridiques indépendants pour les victimes d'inconduite sexuelle devait être complété d'ici avril 2022⁷⁷¹. Je n'ai pas reçu plus d'information quant au statut de ce programme.

Il est essentiel que les victimes d'inconduite sexuelle s'adressent dès que possible à un avocat quant à leur intention de porter plainte, qu'elles aient déjà pris une décision ou qu'elles soient incertaines, car elles doivent savoir à quoi s'attendre, peu importe leur décision. Elles devraient également être informées des autres options à leur portée, comme les poursuites civiles en dommages et intérêts, et être habilitées pleinement à faire des choix éclairés. Ultimement, le fait de fournir ces conseils juridiques civils aidera la victime à déterminer la meilleure façon de procéder dans les circonstances – un choix fondamentalement individuel – et la meilleure façon de traverser les différents processus qui pourraient être déclenchés en raison d'une divulgation.

L'accès à des conseils juridiques gratuits devrait être proposé aux victimes immédiatement lors de leur premier contact avec le CIIS. L'existence de ce service devrait être largement diffusée au sein de l'Équipe de la Défense.

Bien que certaines victimes d'inconduite sexuelle pourraient avoir accès à des conseils juridiques indépendants fournis par des autorités provinciales, le CIIS devrait s'assurer qu'il peut offrir l'accès à conseils juridiques de manière large et indépendante, à travers le pays et sur toute question liée à l'inconduite sexuelle, comprenant non seulement les infractions au *Code criminel*, mais aussi le harcèlement sexuel et la discrimination fondée sur le sexe. De tels conseils juridiques ne devraient pas être logés au CJAG. Le CIIS devrait plutôt dresser une liste d'avocats non-militaires à travers le pays capables de fournir de tels services et s'assurer qu'ils sont correctement formés, en ce qui concerne l'environnement militaire en particulier, pour les offrir. Le CIIS devrait aussi préparer un barème des honoraires pour ces services, et prévoir le paiement direct aux avocats afin que les victimes n'aient pas à déboursier des frais de leurs poches dès le début des consultations. Bien qu'il ne puisse pas y avoir d'attente à l'effet que les poursuites civiles soient entièrement financées par ce système, une représentation juridique adéquate des victimes dans le système de justice pénale devrait être couverte.

RECOMMANDATION N° 14

Le CIIS devrait s'assurer qu'il peut faciliter un accès immédiat à de l'assistance juridique aux victimes d'inconduite sexuelle. Cette assistance juridique doit être disponible à travers le pays et sur toute question liée à l'inconduite sexuelle dans les FAC, y compris à l'égard des différents processus qui peuvent être déclenchés en raison d'une divulgation. Pour ce faire, le CIIS devrait dresser une liste d'avocats non-militaires capables de fournir de tels services et s'assurer qu'ils sont correctement formés pour les offrir. Le CIIS devrait aussi préparer un barème des honoraires pour ces services, et prévoir le paiement direct aux avocats.

Soutien médical

Pour exécuter son mandat, le CIIS a développé un réseau important au sein des FAC afin de référer les membres vers les services qui leur sont disponibles. Le CIIS possède les connaissances nécessaires pour aider les militaires à accéder aux bons services et à comprendre les répercussions qui peuvent découler de l'utilisation de ces services sur la progression de leur carrière, leur capacité à se déployer et l'universalité du service. Voilà qui est essentiel. Autant le CIIS doit être indépendant des FAC et de sa chaîne de commandement, autant il est important qu'il connaisse les procédures des FAC pour guider adéquatement les membres des FAC. L'expertise et les relations existent déjà, et il serait pratiquement impossible de les reproduire dans une organisation complètement extérieure à l'Équipe de la Défense.

Soutien à la carrière

La nature unique des FAC en tant qu'« institution totale » signifie que l'inconduite sexuelle, en particulier lorsqu'elle est commise par un militaire envers un autre, peut avoir un impact considérable sur la carrière de la victime, y compris sur son affectation.

Un membre des FAC qui a récemment été victime d'inconduite sexuelle, ou qui est en processus de signalement d'un incident, peut avoir des besoins précis liés à sa carrière et/ou à son affectation. Or, les membres sont souvent laissés à elles-mêmes pour naviguer dans le système et déterminer qui peut les aider à résoudre ces problèmes. Voilà qui impose un fardeau supplémentaire aux victimes et aux survivantes, qui consacrent souvent déjà beaucoup d'énergie à des besoins plus urgents comme le soutien médical et juridique.

J'ai entendu de nombreux militaires qui ont été aux prises avec ces questions et qui, dans certains cas, en ont subi des conséquences bien réelles.

À titre d'exemple, une partie prenante a déclaré qu'elle avait été agressée sexuellement alors qu'elle était élève-officière. Elle a signalé l'agression, et l'affaire a fini par être jugée – pendant ses examens. Elle n'a reçu aucun soutien pour atténuer les conséquences de l'agression et du processus de poursuites sur ses études et sa carrière. En conséquence, elle a échoué son trimestre.

Je comprends que le CIIS fournit du soutien et des services de représentation pour aider les victimes et les survivantes à naviguer à travers les politiques et les procédures internes, et à mitiger toute conséquence négative supplémentaire à laquelle elle pourraient être exposées (par son programme de coordination de l'intervention et du soutien). J'encourage le CIIS de continuer à fournir et à étendre ce soutien et ces services aux victimes.

Associations civiles

Afin d'accroître et de diversifier les services offerts aux victimes et aux survivantes, le CIIS devrait investir dans le développement d'un solide réseau d'associations civiles, y compris des centres de crise pour victimes de viol et d'autres centres civils de soutien aux victimes

de violence sexuelle et de violence conjugale. Le CIIS a déjà pris des mesures en ce sens en finançant les projets des centres civils d'aide aux victimes d'agression sexuelle situés à proximité des grandes bases des FAC, par le biais du programme de contribution mentionné ci-dessus, lequel je comprends doit être étendu.

Cela dit, j'ai entendu certaines critiques de la part d'une défenseure du soutien des victimes au sujet du programme de contributions et de l'utilité des services externes civils de soutien. Elle a affirmé que les centres subventionnés ont peu de connaissances des besoins précis des personnes portant l'uniforme, ont peu d'intérêt à les représenter et sont souvent unilingues. En outre, sur la base d'un sondage informel mené auprès des membres d'un groupe de soutien aux victimes, elle a fait valoir que la plupart des victimes ne se tourneraient pas vers des groupes de soutien externes, notamment en raison du manque de compréhension et de connaissance de la culture et de l'environnement militaires.

J'ai également entendu dire que certaines victimes ne se sentent pas en sécurité ou à l'aise de divulguer un incident d'inconduite sexuelle au CIIS parce qu'elles ont l'impression qu'il n'est pas suffisamment indépendant de la chaîne de commandement et que la divulgation ne serait pas reçue en toute confidentialité. Le renforcement de la capacité du CIIS de référer les victimes et les survivantes vers des services de soutien utiles et adaptés, à l'extérieur de l'Équipe de la Défense, conduira au fil du temps à une confiance accrue envers le centre.

À mon avis, l'établissement de relations avec des associations civiles permettra au CIIS de mettre en commun son expertise et son expérience à l'égard du caractère unique de la culture et de l'environnement militaires. Par conséquent, les victimes et les survivantes qui cherchent du soutien auprès des associations civiles seront mieux servies. En outre, les victimes et les survivantes qui ne sont pas à l'aise de divulguer un incident au CIIS ou qui préféreraient un service adapté à leurs besoins propres pourraient avoir accès à plus d'options que celles actuellement offertes par le CIIS et les FAC.

Le développement d'un solide réseau d'associations civiles se révélera essentiel si les infractions criminelles de nature sexuelle passent au système pénal civil, conformément à ma recommandation. En effet, dans ce cas, il sera essentiel que le CIIS et les centres civils coopèrent étroitement et mettent en commun leur expertise et leur expérience respectives afin que le CIIS puisse également en apprendre sur le processus civil. La collaboration entre le CIIS et les centres civils permettra de s'assurer que les deux sont mieux équipés pour soutenir les militaires.

De plus, ce type de collaboration peut également améliorer la capacité du CIIS à soutenir les membres des communautés en quête d'équité, comme la communauté LGBTQ2+, les autochtones et les minorités visibles. Ce type de collaboration pourrait aussi aider le CIIS à fournir des références et de l'aide aux victimes de violence conjugale. À cet égard, j'encourage le CIIS à collaborer aussi avec les services aux familles des militaires, en lien avec le soutien offert par cette organisation aux partenaires militaires victimes de violence conjugale.

Un réseau élargi permettra également d'accroître la portée géographique des services recommandés par le CIIS, afin que les victimes et les survivantes puissent avoir accès à des services en personne près de chez elles.

Enfin, et de façon générale, ceci amènera le CIIS à se tourner vers l'extérieur de l'Équipe de la Défense, ce qui devrait également contribuer à améliorer la perception du CIIS en tant qu'entité indépendante des FAC.

Centre d'expertise

Le mandat du CIIS (2019) identifie l'organisation comme « un centre d'expertise reconnu »⁷⁷² :

Le CIIS offre des conseils et des recommandations aux FAC, surtout par l'intermédiaire de la Direction Conduite militaire professionnelle – Opération HONOUR, dans la perspective de façonner l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de programmes visant à éliminer l'inconduite sexuelle dans les FAC⁷⁷³.

Conformément à l'accord de mise en œuvre conclu entre le CIIS et le DCMP-OpH, les responsabilités du CIIS sont les suivantes :

4.3 CIIS – Fournir des avis d'experts, des conseils, des recherches et des recommandations liés à l'opération HONOUR et à l'orientation stratégique de l'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle.

4.4. CIIS – Promouvoir l'élaboration de politiques et de programmes ministériels cohérents en matière d'inconduite sexuelle, en collaboration avec d'autres intervenants. Cela comprend l'élaboration d'approches de prévention fondées sur des données probantes et la conception de programmes d'intervention et de soutien qui se renforcent mutuellement⁷⁷⁴.

Depuis sa création en 2015, le CIIS a rassemblé une expertise précieuse sur l'inconduite sexuelle au sein des FAC. Il a également tissé des liens avec les parties prenantes au sein des FAC, ce qui lui permet de bien comprendre les politiques et les programmes relatifs à l'inconduite sexuelle.

Dans ses observations, le CIIS a souligné les avantages d'être le centre d'expertise en matière d'inconduite sexuelle :

Le centre d'expertise joue un rôle essentiel pour relayer aux FAC ce que les fournisseurs de services de soutien entendent des membres, pour qu'elles puissent prendre des mesures. Il permet également aux FAC d'entendre les conseils d'une voix de confiance à l'interne et de bénéficier de l'expertise de personnes qui en savent plus long qu'elles sur un enjeu d'importance. Le centre d'expertise a été en mesure d'améliorer considérablement la sensibilisation des FAC de plusieurs manières importantes: mentionnons la nécessité de dialoguer avec les survivantes dès le début des initiatives plutôt que de les consulter de manière superficielle après coup; l'attention portée au vocabulaire tenant compte des traumatismes dans toutes les communications; ainsi que les droits et les besoins des personnes mises en cause. [traduit par nos soins]

Le CIIS s’est toutefois demandé s’il devait jouer ce rôle, ou si le CCPC devait l’assumer⁷⁷⁵. Je suis d’avis que le CIIS devrait continuer d’être le centre d’expertise en matière d’inconduite sexuelle. Toutefois, compte tenu de l’existence du CCPC, la portée du mandat du CIIS à cet égard devrait être revue.

Formation

Le mandat du CIIS et l’accord de mise en œuvre prévoyaient le transfert de la responsabilité de la formation en prévention au CIIS en 2019. Cela faisait suite à une recommandation formulée dans le rapport de 2018 du BVG. Concernant cette responsabilité, le CIIS a déclaré :

Bien que nous ayons travaillé en étroite collaboration avec les FAC pour clarifier nos rôles respectifs en matière de formation en prévention, il s’agit d’un défi permanent. On a l’impression que les FAC se sont déchargées de leur responsabilité en matière de prévention de l’inconduite sexuelle par la prestation de programmes. De plus, il est devenu évident que nous sommes en conflit d’intérêts en étant responsables de l’élaboration, de la prestation et de la surveillance du programme. Nous croyons que les FAC devraient être responsables de l’élaboration, de la prestation et l’évaluation du programme, et que le CIIS devrait plutôt être responsable de fournir des conseils d’experts sur le contenu, la prestation et l’évaluation du programme, tout en surveillant l’intégrité de la mise en œuvre de celui-ci par le biais d’un mécanisme déjà en place. Nous avons soulevé cette question dès le départ, lors de la mise en place du groupe du CCPC, et ils étaient d’accord avec cette proposition, mais la haute direction ne veut pas modifier le mandat du CIIS avant que les recommandations de l’examen externe indépendant soient émises⁷⁷⁶. [traduit par nos soins]

Je suis d’accord avec le CIIS pour dire qu’il ne peut pas être responsable à la fois de l’élaboration, de la prestation et de la surveillance des programmes de prévention. Il y a un conflit évident entre la prestation du service et la surveillance du rendement et de l’efficacité de la prestation. Je suis également d’accord sur le fait que les FAC et le groupe du CCPC devraient assumer la responsabilité de la prévention de l’inconduite sexuelle puisque le groupe du CCPC été créé pour être le « centre d’expertise et [l’]autorité fonctionnelle unique pour l’harmonisation de la culture de la Défense afin de s’assurer que la conduite professionnelle satisfait aux normes devant être respectées au sein de la profession des armes et de l’Équipe de la Défense »⁷⁷⁷.

Cependant, compte tenu de son expertise, le CIIS devrait être consulté sur l’élaboration du contenu, la prestation et les méthodes d’évaluation des programmes, mais il ne devrait pas participer à la mise en œuvre comme telle des programmes ni à leur surveillance.

RECOMMANDATION N° 15

La responsabilité de la formation et de la prévention de l’inconduite sexuelle devrait être transférée au groupe du CCPC. Le groupe du CCPC devrait continuer à consulter le CIIS sur l’élaboration du contenu, la prestation et les méthodes d’évaluation des programmes en lien avec l’inconduite sexuelle, mais le CIIS ne devrait pas participer à la mise en œuvre comme telle des programmes ni à leur surveillance.

Surveillance

À la suite de la conclusion du VG selon laquelle les FAC « n'avaient pas surveillé adéquatement l'efficacité de l'Opération HONOUR »⁷⁷⁸, le MDN a répondu que la charte du CIIS serait modifiée afin de « reconnaître le Centre comme organisme externe responsable de veiller à ce que l'Opération HONOUR soit continuellement surveillée par des experts externes en la matière »⁷⁷⁹.

La charte du CIIS a par la suite été remplacée par un nouveau mandat et par l'accord de mise en œuvre. L'accord de mise en œuvre décrit cette responsabilité comme suit :

4.7 CIIS – Présenter des comptes rendus sur le rendement du CIIS et les services qu'il offre.

4.8. CIIS – Présenter des comptes rendus sur la conformité des FAC relativement aux politiques, à l'instruction et à l'éducation en matière d'inconduite sexuelle, la mise en œuvre des conseils fournis ainsi que les problèmes et les tendances systémiques⁷⁸⁰.

La juge Deschamps a recommandé que la surveillance soit l'une des fonctions du centre de responsabilisation qu'elle a envisagé. Plus récemment, le juge Fish a réitéré sa recommandation :

Le [CIIS] devrait recevoir le mandat de faire le suivi de l'adhérence des [FAC] aux politiques en matière d'inconduite sexuelle et d'enquêter sur les enjeux systémiques ayant un effet négatif sur les victimes d'inconduite sexuelle, y compris la responsabilisation des [FAC]⁷⁸¹.

Cependant, d'autres ont souligné les défis ou les contradictions liées au fait de confier au CIIS la responsabilité de surveiller les FAC. Par exemple, le rapport 2020 de MINDS a recommandé de clarifier la manière dont le CIIS peut tenir les FAC responsables :

La responsabilité du CIIS concernant la surveillance des FAC n'est pas claire pour un observateur externe, et les obstacles sont nombreux. Le danger moral du mandat croissant du CIIS en ce qui concerne la responsabilité pourrait poser problème... Les FAC pourraient susciter l'instauration d'une culture du déni quant à ce problème au lieu de s'engager à participer à l'opération HONOUR à long terme. Quand on commande la tenue de recherches ou d'études, il faut veiller à examiner les mécanismes de gouvernance, de prise de décision et de responsabilité du CIIS, ainsi que l'architecture élargie de l'opération HONOUR⁷⁸².

Il est important de noter que le CIIS a fait valoir qu'il existe une contradiction entre la fonction de prestation de services de soutien et celle de surveillance, même si le CIIS est le centre d'expertise en matière d'inconduite sexuelle⁷⁸³.

La directrice exécutive du CIIS a expliqué que le CIIS a fait face à plusieurs défis à l'égard de la surveillance des progrès des FAC en matière d'inconduite sexuelle. Le CIIS n'a pas d'accès direct ou indépendant aux données des FAC, et ne peut enquêter discrètement sur les problèmes qu'il détecte dans le cadre de son travail avec les victimes. S'il reçoit un appel de quelqu'un signalant qu'il y a des problèmes dans une unité ou un commandement précis, le CIIS n'a aucun moyen d'enquêter sans dévoiler son jeu⁷⁸⁴.

En outre, sans la possibilité pour le CIIS d'exiger des changements et de faire des communications publiques indépendantes, les FAC peuvent facilement ignorer la surveillance. De plus, le fait de tenir les FAC responsables FAC, ou de leur ordonner de changer, pourrait susciter de la méfiance ou de la résistance. Cette approche risquerait de compromettre la capacité du CIIS à collaborer avec les FAC⁷⁸⁵.

Je suis d'accord avec les observations du CIIS qu'il existe une contradiction entre la fonction de prestation de services de soutien et celle de surveillance, même si le CIIS est le centre d'expertise en matière d'inconduite sexuelle. Conformément à ma recommandation de faire du soutien aux victimes l'objectif principal du CIIS, je recommande que le mandat du CIIS exclue la fonction de surveillance de l'efficacité des FAC en matière d'intervention à l'égard de l'inconduite sexuelle.

De plus, en ce qui concerne la capacité d'enquête administrative du SMA(SE), je recommande qu'une coopération étroite institutionnalisée soit mise en place entre le SMA(SE) et le CIIS, de sorte que le CIIS puisse alerter le SMA(SE) concernant les problèmes systémiques ou les cas précis pour lesquels le SMA(SE) est bien équipé pour enquêter. Je recommande également que la directrice exécutive du CIIS soit en mesure d'ordonner de manière indépendante au SMA(SE) de mener une enquête administrative sur des questions relevant du mandat du CIIS.

RECOMMANDATION N° 16

La surveillance de l'efficacité des FAC en matière d'intervention à l'égard de l'inconduite sexuelle devrait être retirée du mandat du CIIS. Le CIIS devrait plutôt être tenu de soulever ses préoccupations à cet égard au SMA(SE). Le CIIS devrait avoir le pouvoir d'ordonner au SMA(SE) de mener une enquête administrative sur les questions relevant de son mandat.

Gouvernance et indépendance du CIIS

Comme expliqué précédemment, le CIIS a été établi sous l'autorité du SM en tant qu'organisation indépendante de la chaîne de commandement.

Malgré cette structure de gouvernance, certains craignent toujours qu'il ne soit pas suffisamment indépendant; des préoccupations concernant l'indépendance du CIIS ont en effet été soulevées périodiquement par les parlementaires, les parties prenantes et les médias⁷⁸⁶. Selon la directrice exécutive du CIIS, l'indépendance du CIIS constitue la plus grande source de confusion au sein de l'organisation. Certains ont l'impression que le CIIS est le système de soutien des FAC, ce qui contribue au fait que les victimes ne l'appellent pas⁷⁸⁷.

La directrice exécutive du CIIS a déclaré, devant le NDDN:

Notre groupe a été mis sur pied de façon structurelle, en ce qui concerne mes rapports hiérarchiques, conformément à ce que Mme Deschamps a recommandé, mais on ne nous a pas confié la totalité du mandat que Mme Deschamps voulait nous confier. Par conséquent, cela a miné notre capacité de nous acquitter de certains aspects de notre mandat de façon aussi indépendante qu'elle l'avait imaginé.

Il est tout à fait possible de passer notre cadre de gouvernance en revue, que nous continuions de faire rapport au ministère ou à l'extérieur de celui-ci. Il est essentiel d'examiner le mandat lorsqu'on se penche sur la structure particulière ou la forme qu'il prendra. Il se peut que certaines des fonctions que le CIIS exerce actuellement devraient raisonnablement être maintenues au sein du ministère en raison de la nécessité de travailler en étroite collaboration avec les gens. Cependant, il se peut fort bien que d'autres aspects de notre mandat, surtout s'ils sont améliorés de la façon envisagée par Mme Deschamps, soient mieux exécutés par une entité plus indépendante⁷⁸⁸.

La question de l'indépendance ne peut être résolue sans préciser d'abord ce que l'on entend par indépendance – c'est-à-dire être indépendant de qui, et dans quel but. L'indépendance ne peut être définie dans l'absolu; elle doit tenir compte du mandat du CIIS, des services qu'il rend et de qui sont ses clients⁷⁸⁹.

Je suis d'accord que le CIIS doit être entièrement indépendant, et à l'extérieur, de la chaîne de commandement. Cela permettra aux membres des FAC d'avoir accès à des services de manière confidentielle, et anonyme s'ils le souhaitent, auprès de civils qui ne sont pas soumis au devoir de signaler et qui ne relèvent de personne au sein des FAC. Cela augmentera également les chances que les membres des FAC se sentent à l'aise de demander du soutien au CIIS, sans craindre l'ingérence de la chaîne de commandement. Toutefois, ceci doit être concilié avec le fait que les militaires sont les principaux clients du CIIS.

Options de gouvernance disponibles

À la lumière de ce qui précède et de ma recommandation concernant le mandat du CIIS, j'ai envisagé les options suivantes afin de déterminer quelle serait la meilleure structure de gouvernance pour le CIIS.

Fusion avec le CCPC et/ou intégration au sein du groupe du CCPC

Le groupe du CCPC a été créé pour adresser toutes les formes d'inconduite au sein de l'Équipe de la Défense, y compris l'inconduite sexuelle. La fusion du CIIS avec le groupe du CCPC centraliserait l'intervention concernant toutes les formes d'inconduite sous une seule entité et « éliminerait les inégalités en matière d'intervention et de soutien entre ceux qui ont subi une inconduite sexuelle et ceux qui ont subi d'autres formes de préjudice »⁷⁹⁰. [traduit par nos soins] En outre, cette option « permettrait au groupe du CCPC de tirer parti de l'expertise et de l'expérience considérables du CIIS pour accomplir l'ensemble de son mandat »⁷⁹¹. [traduit par nos soins]

Une variante de cette option consisterait à intégrer le CIIS au programme de la GICP, qui est actuellement sous l'égide du CCPC et qui, comme le CIIS, est principalement un fournisseur de services. Concernant cette option, le CIIS déclare ce qui suit :

Ces deux organisations se chevauchent considérablement et travaillent déjà en étroite collaboration, en partageant souvent leur personnel. Toutes deux sont composées de civils afin de pouvoir fournir des services confidentiels et anonymes, sans devoir de signaler, ce qui favorise la confiance. Ce serait également un pas de plus vers la recommandation de la juge Deschamps selon laquelle le CIIS (ou le centre qu'elle a envisagé) devrait s'occuper des agressions et du harcèlement sexuels et être également un centre de signalement. Enfin, si l'on considère les responsabilités dévolues au groupe du CCPC, le volet gestion des conflits et des plaintes est clairement aberrant par rapport aux trois autres, car il s'agit d'une organisation de prestation de services, tout comme le CIIS⁷⁹². [traduit par nos soins]

Toutefois, de l'avis du CIIS, l'équipe du CCPC « ne devrait pas être une organisation de prestation de services; elle devrait être l'autorité fonctionnelle chargée d'établir, de surveiller et de faire respecter les politiques, les programmes et les normes nationaux relatifs à la conduite et à la culture. »⁷⁹³ [traduit par nos soins]

Je n'exprime aucune opinion sur la question de savoir si le groupe du CCPC devrait avoir une fonction de prestation de services. Cependant, il est tout à fait clair que le CIIS ne peut être intégré aux FAC, sous quelque forme que ce soit, sans perdre toute crédibilité et efficacité. Par conséquent, cette option doit être rejetée.

Déplacer le CIIS, en tout ou en partie, vers une agence externe

De nombreuses parties prenantes ont préconisé que le CIIS soit à l'extérieur des FAC et du MDN. Selon elles, il s'agit de la seule façon que le CIIS peut être réellement indépendant de la chaîne de commandement.

En ce qui concerne cette option, le CIIS a fait valoir que l'existence d'une agence externe « véritablement » indépendante conférerait de nombreux avantages :

Si le CIIS devenait un organisme externe, faisant rapport au Parlement par exemple, les survivantes et les personnes ayant une expérience vécue se sentiraient peut-être plus à l'aise de la signaler, en particulier si des hauts dirigeants sont en cause. Plus de franchise serait possible dans les rapports sur la manière dont le ministère et les FAC traitent les cas d'inconduite en général, et d'inconduite sexuelle en particulier. De plus, les survivantes et les personnes ayant une expérience vécue verraient probablement le CIIS davantage comme un défenseur que comme un outil du ministère. Ce changement affecterait tous les aspects de ses communications, y compris sur les médias sociaux, dans les médias et auprès du Parlement. Comme mentionné ci-dessus, l'incapacité du CIIS à critiquer publiquement les FAC dans des situations où une approche ministérielle cohérente est requise – comme lors des comparutions parlementaires ou dans les médias, en réaction à des nouvelles importantes – se révèle parfois problématique. Pour que le CIIS soit véritablement un défenseur des survivantes et des personnes ayant une expérience vécue, il doit être en mesure de remplir cette fonction essentielle publiquement et d'orienter le débat public. Un CIIS véritablement indépendant serait moins susceptible de subir de l'ingérence politique dans ses opérations et ses services⁷⁹⁴. [traduit par nos soins]

Cependant, de l'avis de la directrice exécutive du CIIS, que je partage, l'établissement du CIIS comme agence externe le rendrait probablement moins efficace, plutôt que plus efficace⁷⁹⁵.

Même si cela pouvait régler la question de la « véritable » indépendance, le CIIS serait confronté à d'autres défis. Notamment, il lui serait plus difficile d'accéder aux informations, y compris aux données, de l'Équipe de la Défense. De plus, sans lien hiérarchique direct, il serait probablement plus difficile d'attirer l'attention des dirigeants de la Défense sur des questions cruciales. Actuellement, la directrice exécutive du CIIS peut s'adresser directement au SM si certaines questions doivent être traitées. Or, une agence externe n'aurait pas si facilement accès aux dirigeants. Au fil du temps, une telle agence perdrait la connaissance intime de la gestion administrative complexe des ressources humaines au sein des FAC et de sa culture évolutive.

Enfin, une telle agence doit être rattachée à et relever d'une structure existante.. Je ne crois pas qu'il soit souhaitable de séparer le CIIS du MDN et de le faire relever directement du Parlement. Les questions dont le CIIS traite sont hautement personnelles et confidentielles et ne bénéficieraient pas nécessairement d'un examen dans un environnement partisan.

De plus, il serait difficile de justifier l'octroi d'un contrôle parlementaire direct sur l'inconduite sexuelle à une seule entité, aux FAC, ou même à toute l'Équipe de la Défense, sans faire la même chose pour la GRC, par exemple, ou pour l'ensemble de la fonction publique fédérale.

J'ai examiné les différentes options disponibles et, à mon avis, la structure et la gouvernance actuelles du CIIS constituent la meilleure option possible et, moyennant quelques changements, elles offrent la meilleure combinaison d'indépendance et d'expertise nécessaire pour remplir le mandat du CIIS.

Maintien du CIIS au sein du MDN

J'ai examiné les différentes options disponibles et, à mon avis, la structure et la gouvernance actuelles du CIIS constituent la meilleure option possible et, moyennant quelques changements, elles offrent la meilleure combinaison d'indépendance et d'expertise nécessaire pour remplir le mandat du CIIS. Il n'existe pas d'autre solution viable pour maintenir l'efficacité du CIIS.

La meilleure façon pour le CIIS d'être efficace en tant que prestataire de services est de maintenir un lien assez étroit avec les FAC sans être d'aucune façon soumis à leur direction ou à leur contrôle.

Cette relation est importante pour garantir que le CIIS conserve son expertise en matière de pratiques et de culture militaires. Cependant, je crois que la réputation et la perception de l'indépendance du CIIS

pourraient s'améliorer si le personnel était exclusivement composé de civils. Cependant, il pourrait y avoir des situations où des membres libérés des FAC souhaitent travailler pour le CIIS, apportant avec eux des connaissances et une expérience précieuses. Les candidatures d'Anciens membres des FAC, qu'ils soient de la F rés ou de la P rés, devraient faire l'objet

d'un examen rigoureux pour vérifier leur capacité à travailler pour le CIIS. À la lumière de mes autres recommandations, je ne pense pas que le CIIS ait besoin de la présence de conseillers du domaine de la justice militaire ou de la PM dans ses rangs.

Lorsqu'il offre des conseils et une orientation aux victimes et aux survivantes, le CIIS les dirige souvent vers les services fournis par les FAC susceptibles de leur convenir, notamment les services de santé physique et mentale, et ceux offerts par les centres de ressources pour les familles des militaires. Le CIIS doit être en mesure d'évaluer la qualité et la disponibilité de ces services pour s'acquitter correctement de ses fonctions. La meilleure façon d'y parvenir est d'entretenir une relation étroite avec les FAC. Tant qu'il est convaincu que cela ne compromettra pas la perception de son indépendance, le CIIS, en tant qu'entité de l'Équipe de la Défense, dispose de moyens d'action qu'un acteur totalement externe n'aurait pas.

Par conséquent, je recommande que le CIIS demeure au sein du MDN et que des mesures soient prises pour accroître son indépendance, tant réelle que perçue, notamment en augmentant ses liens avec l'extérieur.

RECOMMANDATION N° 17

Le CIIS devrait demeurer au sein du MDN et continuer à relever du SM.

Indépendance du CIIS

Comme indiqué plus haut, de nombreuses personnes ont émis des commentaires au sujet de la structure de gouvernance du CIIS et sur son indépendance. Cependant, très peu ont formulé des suggestions sur la manière d'accroître l'indépendance du CIIS, tant sur le plan structurel que sur la perception qu'on peut en avoir.

Dans son rapport, le juge Fish recommandait ceci : « [L]a relation entre le [CIIS], d'un côté, et les [FAC] et le [MDN], de l'autre, devrait être examinée pour veiller à ce que le [CIIS] ait un niveau adéquat d'indépendance à l'égard des deux autres. Cet examen devrait être mené par une autorité indépendante »⁷⁹⁶. Pour appuyer cette recommandation, il a souligné que le fait que le VCEMD puisse exercer une influence sur les ressources du CIIS signifie que le CIIS n'est pas complètement indépendant de la chaîne de commandement. Le processus de financement et d'approbation du budget du CIIS devrait être revu pour s'assurer que les FAC n'ont pas leur mot à dire à cet égard.

La directrice exécutive du CIIS m'a fait part de questions semblables, notamment celle de savoir si le CIIS devrait être élevé au rang d'organisation de N1 et être dirigé par un sous-ministre adjoint (SMA). Sans entrer dans les détails de ce que cela implique, y compris les considérations financières et de personnel, je souscris à la recommandation du juge Fish, ci-dessus, et suggère que la structure administrative du CIIS soit revue de manière indépendante en vue d'accroître son indépendance, son efficacité et la place qu'il doit occuper au sein de l'Équipe de la Défense.

Je crois que le mandat proposé pour le CIIS, tel que décrit ci-dessus, contribuera à accroître son indépendance par rapport aux FAC. À l'avenir, le mandat du CIIS devra être respecté, et on ne devrait pas lui confier de nouvelles responsabilités qui pourraient le compromettre.

En particulier, les FAC, y compris par le biais du groupe du CCPC nouvellement créé, doivent demeurer responsables du bien-être de leurs membres. L'existence du CIIS ne les décharge pas de cette responsabilité. L'indépendance du CIIS ne doit pas non plus être compromise par une confusion des fonctions.

À titre d'exemple, le CIIS a déclaré :

Lorsque le CIIS, par le biais de l'accord de mise en œuvre avec les FAC, a assumé la responsabilité du soutien aux survivantes, les FAC lui ont également transféré la responsabilité de l'initiative 19 telle qu'énoncée dans *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada* (FR). Cela n'a pas été fait par le biais d'un processus officiel et ne figurait pas dans l'accord de mise en œuvre; il s'agissait plutôt d'un accord informel où les répercussions de la situation n'ont pas été explorées. L'initiative 19 consiste à « [f]ournir une gamme complète de services de soutien aux victimes et aux survivants pour les membres des Forces armées canadiennes. » Cependant, le CIIS ne fournit pas une « gamme complète » de services de soutien aux survivantes; les FAC fournit la majorité des services aux survivantes d'inconduite sexuelle des FAC, notamment les services de santé, de santé mentale et d'aumônerie, ou d'autres services offerts par les centres de ressources pour les familles des militaires. Le CIIS ne fournit pas non plus de soutien pour d'autres formes de préjudice. Il est donc illogique que cette initiative ne relève pas de la responsabilité des FAC. En outre, l'initiative 19 a été transférée d'abord de l'organisation du Commandement du personnel militaire à celle du Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) lorsque le DGCMP est passé du premier au second. Afin d'accroître la responsabilisation au sein de l'Équipe de la Défense pour la mise en œuvre des diverses initiatives de Protection, Sécurité, Engagement, l'Équipe de la Défense a créé des groupes d'exécution de l'autorité fonctionnelle (GEAF) dont les sous-ministres adjoints ou leurs homologues militaires sont les responsables. Malheureusement, l'initiative 19 reste encore une responsabilité du VCEMD en tant que GEAF. Voilà qui crée une situation où le CIIS est responsable devant le VCEMD/ les FAC de la mise en œuvre de l'initiative 19. À travers cette seule initiative, l'indépendance du CIIS est remise en cause. De même, si les FAC sont perçues comme n'en faisant pas assez pour les survivantes d'inconduite sexuelle, alors c'est le CIIS qui est potentiellement « fautif ». Étant donné le nombre d'organisations des FAC qui fournissent des services aux survivantes et qui appartiennent à la structure du commandement du personnel militaire, cette initiative devrait revenir au GEAF du chef du personnel militaire⁷⁹⁷. [traduit par nos soins]

Avec la création du groupe du CCPC, je pense qu'il sera moins probable que ce type d'initiatives soit confié par défaut au CIIS.

RECOMMANDATION N° 18

La structure administrative du CIIS devrait être revue afin d'accroître son indépendance, son efficacité et sa juste place dans l'Équipe de la Défense.

Conseil consultatif externe

Le CCE a été créé en 2018. Son rôle est de « fournir des conseils et des recommandations éclairées sur le plan empirique, clinique et expérientiel à la [directrice exécutive du CIIS] sur les activités de l'Opération HONOUR, y compris la mise en œuvre des recommandations de la [juge Deschamps] »⁷⁹⁸. [traduit par nos soins] Le CCE est composé de huit experts externes en la matière qui sont recommandés par la directrice exécutive du CIIS et nommés par le SM pour une période de deux ans, avec possibilité de prolongation.⁷⁹⁹

Conformément à son mandat :

Les membres du conseil n'ont qu'un rôle consultatif. Le Conseil n'a aucune autorité de plein droit sur les opérations du MDN ou des FAC. Il sera demandé aux membres du conseil de fournir un avis indépendant, impartial et tiers, collectivement ou individuellement, sur des questions relatives aux activités de l'Opération HONOUR⁸⁰⁰. [traduit par nos soins]

Depuis sa création, le CCE a fourni des conseils et des informations sur des sujets comme : *La voie vers la dignité*; la DOAD 9005-1; le Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR; la Stratégie de soutien aux survivants et survivantes; la mise en œuvre du projet de loi C-77; et les efforts des services aux familles des militaires pour lutter contre la violence familiale, pour n'en citer que quelques-uns.

Le CCE joue un rôle important en fournissant des conseils d'experts externes et des informations sur l'inconduite sexuelle. Son mandat doit être actualisé et devrait être axé principalement sur le soutien des activités du CIIS.

Afin d'accroître l'indépendance, réelle et perçue du CIIS, le CCE devrait être tenu de publier un rapport annuel, parallèlement à celui du CIIS, ce qui lui permettrait de transmettre une perspective externe sur l'évolution du rôle et le rendement du CIIS. Bien qu'il ne s'agisse pas officiellement d'un organe de surveillance, il peut jouer un rôle en tant que voix externe et indépendante sur des questions pour lesquelles le CIIS pourrait se sentir plus limité.

Je recommande donc que le rôle du CCE soit revu. Il devrait être composé d'experts externes et de défenseurs des victimes et des survivantes. On devrait y trouver une représentation adéquate des groupes en quête d'équité et des groupes minoritaires qui sont touchés de manière disproportionnée par l'inconduite sexuelle⁸⁰¹.

RECOMMANDATION N° 19

Le rôle, la composition et la gouvernance du CCE devraient être revus. Il devrait être composé d'experts externes et de défenseurs des victimes et des survivantes, et comprendre une représentation adéquate des groupes en quête d'équité et des groupes minoritaires qui sont touchés de manière disproportionnée par l'inconduite sexuelle. Il devrait publier un rapport annuel afin de fournir une perspective externe sur l'évolution du rôle et le rendement du CIIS.

Initiatives locales

Plusieurs ont critiqué l'approche descendante utilisée par les FAC en réaction aux inconduites sexuelles, y compris dans la mise en œuvre de l'opération HONOUR. La principale critique que j'ai entendue concerne le fossé qui existe entre le QGDN et les bases/escadres. Par exemple, la politique émanant d'Ottawa voulait que les séances d'information de l'opération HONOUR soient données par les commandants. Or, dans plusieurs cas, les commandants traitaient les séances d'information comme un enjeu propre aux femmes et déléguaient donc cette tâche à une femme au sein de leur unité. De plus, bien des mesures requises dans le cadre de l'opération HONOUR ont été réduites à un exercice visant à « cocher une case ». Malheureusement, cela a donné le ton au niveau de sérieux accordé à l'opération.

Comme me l'a dit une partie prenante :

Les FAC peuvent adopter toutes les politiques du monde, elles ne changeront pas la culture. Je veux entendre ce que les N2, N3, N4 ont à dire – ils doivent se sentir valorisés par la chaîne de commandement dans leur unité. Si personne ne lit la politique, elle ne vaut rien. [traduit par nos soins]

En revanche, lors de mes consultations, j'ai entendu de nombreux membres de l'Équipe de la Défense qui étaient déterminés à participer à un changement de culture. Ils souhaitaient également partager les initiatives qu'ils avaient élaborées ou mises en œuvre au sein de leurs communautés respectives. Quelques exemples témoignent de ce dynamisme :

- À la suite d'un incident survenu à l'ELRFC, l'équipe de commandement s'est livré à une évaluation et à une analyse pour cerner les problèmes et les principales vulnérabilités, de même que les principales lacunes au niveau de leurs connaissances, les outils disponibles et les écueils potentiels en ce qui concerne la conduite professionnelle et la culture à l'ELRFC. L'équipe de commandement a tenu des causeries informelles avec tous les membres de l'unité, le personnel et les recrues, afin de favoriser un dialogue ouvert sur la culture⁸⁰².
- En juin 2021, l'École du génie militaire des Forces canadiennes a établi un groupe de travail nommé « CFSME Professional Conduct and Culture OPI Committee » (*comité sur la conduite et la culture professionnelles de l'EGMFC*), ayant comme objectif principal d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de prévention de l'inconduite sexuelle et la conduite haineuse au sein de l'École. J'ai compris que ce comité avait reçu l'appui d'environ 20 bénévoles de tous les grades et sexes. Le comité a consulté des comités

locaux d'équité en matière d'emploi et avec diverses organisations externes comme la White Ribbon Foundation (*Ruban blanc*) et Violence sexuelle Nouveau-Brunswick afin de concevoir un plan de développement professionnel pour le personnel de l'École⁸⁰³.

- La 2^e Division du Canada a mis sur pied sa propre équipe unique de spécialistes des ressources humaines. Contrairement à d'autres unités, celle-ci est surtout composée de civils se rapportant au commandant de la 2^e Division. Cette équipe a créé, parallèlement au SSAOPH, son propre logiciel pour répertorier les incidents d'inconduite sexuelle, un logiciel qui, nous a-t-on dit, est plus facile à utiliser et plus utile que celui du SSAOPH. À titre d'exemple, le logiciel permet de mieux suivre les contrevenants récidivistes. L'équipe agit aussi comme ressource clé en offrant du soutien aux unités et commandements au sein de la division.
- De plus, plusieurs dirigeants supérieurs ont entrepris des conversations avec leurs unités ou leurs commandements, ou avec des groupes de soutien aux victimes, avant et hors du processus officiel de démarches réparatrices développé à la suite du règlement du recours collectif.
- Enfin, plusieurs membres des FAC et des groupes de soutien aux victimes ont élaboré et proposé des solutions et outils pour susciter un changement de culture au sein des FAC.

Je fais aussi référence à d'importantes initiatives locales telles qu'Athena, Agora et le nouveau Centre de succès dans la section portant sur les collègues militaires.

Le CEMD, à ce moment par intérim, a lui-même souligné l'importance des initiatives locales ou « fondamentales » dans une déclaration sur le changement de culture, datée du 12 juillet 2021 :

Comme il fallait s'y attendre, beaucoup d'entre vous n'ont pas attendu de directives. Saisissant l'importance et le contexte de nos défis, vous avez mis en œuvre des solutions locales. Celles-ci sont peut-être les plus importantes et les plus durables, car elles viennent de la base et sont alimentées par le besoin de changement qui s'y manifeste. Parmi les exemples, citons le renforcement ou la création de groupes de conseillers et de conseillers locaux; la création d'agents culturels sur un certain nombre de nos navires de la Marine royale canadienne; la mise à l'essai et l'introduction par l'Armée canadienne de l'atelier de formation sur l'inconduite sexuelle, élaboré et dispensé par un membre des FAC et un ou une survivant(e); ainsi que la création récente d'une nouvelle branche locale de l'Organisation consultative des femmes de la Défense au Centre d'instruction de la 4^e Division canadienne de Meaford; un effort ciblé de l'ARC pour tirer parti de son programme trimestriel Vérification des vecteurs; et des comités d'escadre établis par les grades inférieurs pour solliciter des propositions de la base sur des initiatives locales de changement de culture. De plus, de nombreuses unités et formations ont fait appel à l'expertise locale, notamment par l'entremise de la communauté des colonels honoraires, pour alimenter les initiatives. La liste est plus longue et le CCPC saisira les initiatives qui rencontrent du succès en tant que meilleures pratiques, les partagera avec l'Équipe de la Défense et fournira une couverture politique institutionnelle si nécessaire⁸⁰⁴.

Les initiatives provenant de la base ont une valeur indéniable, puisqu'elles abordent des préoccupations ou des enjeux particuliers à une unité ou à une sous-culture. Ces initiatives habilitent aussi les membres à participer au changement, en plus de mobiliser des personnes qui autrement ne porteraient peut-être pas attention à « des initiatives d'Ottawa », ou ne s'y identifieraient pas.

Ces initiatives sont de bons exemples de l'engagement des membres de l'Équipe de la Défense à traiter de la question de la culture à l'échelle locale. De telles initiatives devraient être encouragées. Les initiatives provenant de la base ont une valeur indéniable, puisqu'elles abordent des préoccupations ou des enjeux particuliers à une unité ou à une sous-culture. Ces initiatives habilitent aussi les membres à participer au changement, en plus de mobiliser des personnes qui autrement ne porteraient peut-être pas attention à « des initiatives d'Ottawa », ou ne s'y identifieraient pas.

Cependant, ces initiatives sont typiquement lancées sans que les autorités centrales, experts ou parties prenantes n'en soient avisés. Cela crée un potentiel pour des initiatives inefficaces ou même nuisibles – même si elles interpellent certains.

[De telles initiatives] pourraient s'avérer coûteuses pour l'organisation en termes de temps et d'argent, tout en n'ayant qu'un effet limité ou nul. Par exemple, un programme de formation élaboré ou implanté localement peut être populaire, mais les participants ne sauront pas quels facteurs clés manquent pour promouvoir à la fois l'apprentissage et, plus important encore, un changement de comportement. Elles ont aussi le potentiel d'être nuisibles si elles ne sont pas bien exécutées (p. ex., une initiative locale où des victimes livrent des témoignages dans un environnement de groupe sans prendre en considération les risques ou le besoin de soutien). De plus, si elles ne sont pas cohérentes à l'échelle de l'organisation, [les initiatives] risquent de s'annuler mutuellement dans les données agrégées – une initiative efficace pourrait donc voir ses effets dilués par des initiatives inefficaces⁸⁰⁵. [traduit par nos soins]

Il y a également un risque que l'effet cumulatif des initiatives locales et à l'échelle des FAC auront un effet contre-productif en créant une *fatigue* en lien avec les discussions et la formation entourant la culture.

Il devrait donc y avoir une certaine surveillance de ces initiatives. Toutefois, il faut trouver un équilibre entre cette surveillance et la nécessité pour les membres de l'Équipe de la Défense de pouvoir agir en ce qui concerne ces initiatives, et d'être encouragés et soutenus lorsqu'ils innovent.

Le CIIS a recommandé ce qui suit :

Le CCPC devrait être l'autorité centralisée ou le responsable de la politique et établir des mécanismes pour s'assurer qu'il est à l'affût de toutes les initiatives locales, à tout le moins, pour garantir une compréhension organisationnelle et une reddition de comptes. Plus important encore, le CCPC doit élaborer des normes à l'égard du contenu, des composantes, de la prestation et de l'évaluation de toutes les initiatives locales pour assurer la cohérence dans les messages, le langage, les objectifs de la formation, et pour pouvoir en mesurer les effets. Le CCPC doit évaluer et avaliser toutes les initiatives de changement de culture, et ensuite être disposé à en faire le suivi, à les mesurer et à en faire état⁸⁰⁶. [traduit par nos soins]

Selon la mise à jour du plan d'action *Voies du progrès* fournie par le CCPC, « le CCPC effectue le suivi d'un certain nombre de programmes et d'initiatives locales clés en lien avec le changement de culture qui se déroulent actuellement à l'échelle de l'Équipe de la Défense. Cela engendrera une meilleure compréhension des activités en cours, créera des avenues pour partager les meilleures pratiques à l'échelle de l'organisation, et soutiendra la reconnaissance des lacunes au niveau de la programmation⁸⁰⁷. » [traduit par nos soins]

Je suis d'avis que le CCPC devrait donner une orientation générale et être à l'affût des initiatives locales. Toutefois, j'encourage également le CCPC à faire de la place et à offrir des ressources aux initiatives qui sont efficaces et d'en tirer le maximum partout dans l'organisation, lorsqu'il convient de le faire.

Bien que le CCPC devrait être l'autorité centralisée en ce qui concerne ces initiatives, il devrait consulter le CIIS et collaborer avec celui-ci pour toute initiative en lien avec les inconduites sexuelles – en reconnaissant que le CIIS est le centre d'expertise sur le sujet.

Groupes consultatifs de la Défense

En 1994, le SM et le CEMD ont approuvé la création des GCD pour fournir un éclairage au leadership militaire sur les barrières systémiques et les enjeux qui pourraient avoir une incidence sur les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, et pour offrir des conseils sur l'élaboration et la mise en œuvre de programmes et politiques exempts d'effets négatifs potentiels sur les groupes respectifs⁸⁰⁸. En plus des GCD, on retrouve aussi des groupes informels représentant des sous-ensembles distincts de l'Équipe de la Défense et connus sous le nom de « Réseaux »⁸⁰⁹.

Le plan d'équité en matière d'emploi 2021-2026 des FAC décrit les GCDs comme suit :

La structure des GCD est l'approche de l'Équipe de la Défense à l'égard des exigences en matière de consultation qui sont énoncées au paragraphe 15(1) de la [Loi sur l'équité en matière d'emploi], il s'agit d'une composante essentielle de la gouvernance de l'[équité en matière d'emploi]. Par l'entremise d'un réseau de groupes consultatifs locaux établis un peu partout au Canada, de leurs coprésidents nationaux – GCD respectifs, les GCD sont dirigés par des bénévoles qui sont actuellement à l'emploi de l'Équipe de la Défense.

Les GCD fournissent des conseils et de l'information aux cadres du MDN et des FAC à propos de questions pertinentes pour leurs commettants, et favorisent la visibilité de l'EE et des réseaux associés dans l'ensemble de l'organisation. Les GCD apportent de précieuses contributions à tous les échelons décisionnels des équipes militaires et civiles, et ce, aux échelles nationale et locale. Les GCD font également la promotion de l'intégration des membres de groupes désignés.

Ils mènent des activités de sensibilisation aux obstacles systémiques liés à l'EE au sein du MDN et des FAC et mobilisent deux autorités fonctionnelles (CPM et SMA[RH Civ]) pour trouver des façons de les éliminer. Ils offrent aussi des conseils et des recommandations à l'égard de l'élaboration de politiques, de procédures et de mécanismes associés aux ressources humaines et soutenus par des activités fondées sur des données probantes qui sont propres aux communautés sous représentées dans les domaines du recrutement, du maintien en poste, de l'instruction et du perfectionnement. Au cours des dernières années, on a observé une augmentation marquée des appels à la mobilisation et à la consultation des GCD. On a donc mis à jour le mandat des GCD et mené un examen approfondi de la structure des GCD afin de garantir que tous les membres des FAC et du MDN sont représentés de manière complète et efficace.⁸¹⁰

On retrouve six GCD⁸¹¹ :

- Groupe consultatif des Autochtones de la Défense;
- Groupe consultatif des minorités visibles de la Défense;
- Organisation consultative des femmes de la Défense;
- Groupe consultatif de la Défense pour les personnes handicapées;
- Organisation consultative de la fierté de l'Équipe de la Défense⁸¹²; et
- Réseau des employés noirs de l'Équipe de la Défense.

Dans son rapport final, le groupe consultatif de la ministre a fait une déclaration importante au sujet des GCD :

Les GCD et les réseaux avaient un point en commun : les recommandations concernant un milieu de travail plus inclusif sont fondées et réalisables, et leur mise en œuvre est attendue depuis longtemps de la part des chefs de l'Équipe de la Défense. Le Groupe consultatif a conclu qu'il serait injuste de s'approprier ces idées louables puisque cela a fait partie du problème dans le passé. Le Groupe consultatif a un mandat d'une durée d'un an. Les GCD et les réseaux collaboreront jusqu'à la fin. Ils doivent être entendus.

[...]

Les idées des membres des GCD peuvent ouvrir la voie à une nouvelle culture où tous les membres de l'Équipe de la Défense peuvent s'épanouir. Mais pour que tout changement significatif puisse être apporté à la culture de l'Équipe de la Défense, les GCD et les réseaux doivent être renforcés. Ils sont les meilleurs innovateurs et catalyseurs du changement. Nous devons les écouter, leur donner les ressources dont ils ont besoin pour prospérer et leur donner les moyens d'être des guides vers une culture diversifiée et inclusive. Ce sont des voix expertes et expérimentées qui ont une mine de renseignements, d'idées, de recommandations, de plans d'action et de suggestions pour cerner les facteurs sous-jacents de l'inégalité et les obstacles systémiques au sein du MDN et des FAC, et s'y attaquer. Ils possèdent les expériences vécues qui doivent orienter les efforts visant à éliminer le racisme et la discrimination et à réaliser la vision d'une culture inclusive. En tant que membres de l'Équipe de la Défense, les GCD sont des multiplicateurs de force⁸¹³.

Je crois que les GCD sont des agents de changement essentiels; leur présence sur le terrain et leur engagement régulier auprès des communautés locales leur offrent une perspective unique sur les enjeux qui touchent les membres des FAC et les employés du MDN.

Je suis entièrement d'accord avec les opinions exprimées par le groupe consultatif de la ministre. Je crois que les GCD sont des agents de changement essentiels; leur présence sur le terrain et leur engagement régulier auprès des communautés locales leur offrent une perspective unique sur les enjeux qui touchent les membres des FAC et les employés du MDN.

Les GCD devraient disposer du temps et des ressources nécessaires pour accomplir leur travail. Ils devraient aussi être récompensés et reconnus pour leurs contributions à l'Équipe de la Défense. Cela pourrait être aussi simple que des réunions

organisées par le leadership avec les GCD au moment de visiter les bases pour entendre leurs préoccupations et suggestions, comme ce fut le cas lors des consultations du CCPC, envoyant ainsi un message fort aux autres membres à l'effet que ces groupes sont importants et estimés.

PARTIE II

Leadership

Introduction

La profession des armes au Canada ne peut être exercée que dans une dimension collective, sous la direction du gouvernement, au sein d'une seule entité : les FAC. Pour la plupart des membres, les FAC constituent une carrière de toute une vie. Comparativement à d'autres professions, les effectifs y sont jeunes. Les membres s'enrôlent à un jeune âge et en viennent à occuper des postes de direction relativement tôt, après quelque 20 années de service.

Leur perfectionnement professionnel est l'un des principaux axes d'investissement des FAC. Parce que les FAC ne peuvent recruter leurs dirigeants auprès du secteur privé, et encore moins auprès de leurs concurrents, elles doivent s'en remettre entièrement à elles-mêmes pour former leurs futurs dirigeants dans un environnement à la fois hiérarchique et compétitif.

Forger le leadership au sein des FAC est donc une vaste entreprise qui occupe une grande partie de leurs activités. Il s'agit d'un processus interne, minutieux et sophistiqué fortement attaché à la gestion de la carrière des membres. Ce processus vise à assurer la compétence professionnelle au fur et à mesure que les membres progressent dans l'organisation. Plus important encore, aux fins de mon examen, ce processus doit également garantir que les FAC choisissent les bons dirigeants, c'est-à-dire ceux qui méritent vraiment la confiance investie en eux pour mener les militaires au péril de leur vie.

Recrutement

Fonctions de recrutement et de génération du personnel

Le système de recrutement des FAC, tel qu'il existe actuellement, pourrait être nettement amélioré. Pour comprendre ses problèmes, il est utile de savoir comment il fonctionne de nos jours.

Le CPM fournit des orientations et des politiques sur les questions relatives aux ressources humaines militaires, surveille la conformité au sein du système et veille à ce que le soutien au personnel soit harmonisé et coordonné. Le groupe Génération du personnel militaire (GENPERSMIL) a une mission plus précise qui consiste à diriger la génération du personnel des FAC afin de garantir un effectif complet de membres dans tous les différents environnements et professions des FAC.

Par ailleurs, le GRFC, qui relève du GENPERSMIL, soutient la capacité opérationnelle des FAC en attirant des candidats, en traitant les dossiers de candidature, en sélectionnant les aspirants militaires et en enrôlant les recrues de la F rég, le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets et les programmes d'instruction d'été pour les autochtones. Le GRFC est également chargé de renvoyer les demandes des citoyens canadiens qui souhaitent s'enrôler dans la Première réserve aux unités appropriées⁸¹⁴. Le sous-ministre adjoint (Affaires publiques) (SMA(AP)) et, plus particulièrement, le directeur du marketing et de la publicité sont responsables de la publicité de recrutement⁸¹⁵.

En juin 2017, le gouvernement du Canada a publié sa politique de défense : *Protection, Sécurité, Engagement*. Ce document de politique établissait l'objectif général des FAC en matière de personnel, qui consistait à porter le nombre de membres de la F rég à 71 500 et celui de la F rés à 30 000⁸¹⁶. Cela représentait une augmentation d'environ 3 500 membres de la F rég et de 1 500 membres de la F rés, ainsi que de 1 150 civils de la défense, par rapport aux niveaux approuvés précédemment.

Le Plan de recrutement stratégique (PRS) « horizon 1 » (PRS) des FAC appuie la politique de défense de 2017 et détermine les cibles annuelles de recrutement de personnel⁸¹⁷. Publié par le COMPERSMIL, le PRS est le produit des examens annuels des professions militaires. Il identifie le nombre optimal de personnes à recruter dans le CAF au cours de l'année identifiée⁸¹⁸ afin d'assurer la réalisation et le maintien des niveaux de dotation appropriés dans chaque profession militaire, tant pour les officiers que pour les MR.

En outre, le PRS tient compte de la croissance et de la contraction des professions, de la taille de la liste d'instruction de base, des chiffres de l'attrition et de la capacité de formation professionnelle. Le PRS détermine également les professions « prioritaires », qui sont définies comme étant à moins de 90 % des niveaux de dotation souhaités, et les professions « seuils » dont les niveaux de dotation sont de 90 à 95 %.

Le recrutement pour la réserve s'effectue selon un processus distinct. Les unités de la réserve sont en grande partie responsables de leur propre recrutement et de leur instruction de base, qui se déroulent soit dans une unité locale, soit dans un centre d'instruction des FAC⁸¹⁹. La DOAD 5002-1, *Enrôlement*, précise que les commandants des unités de la Première réserve sont responsables de l'évaluation de leurs besoins en personnel et des postes à doter par voie d'enrôlement, de l'orientation des candidats vers un centre de recrutement en vue du début du processus de sélection et d'enrôlement, de la conduite du processus d'évaluation et de reconnaissance des acquis, de la sélection des candidats admissibles et aptes, et de la tenue de la cérémonie d'enrôlement et d'assermentation des candidats⁸²⁰. Actuellement, la Réserve de l'Armée canadienne⁸²¹ se charge de son propre recrutement, y compris du traitement des demandes et des examens médicaux. La Réserve navale effectue également son propre recrutement, mais les tests médicaux sont facilités par le GRFC. Celui-ci traite les demandes des candidats intéressés par la Réserve de l'ARC⁸²².

À première vue, ces divers processus peuvent sembler bien établis et fonctionner sans anicroche, mais en réalité, ils ont besoin d'être remaniés. On m'a dit que le système de recrutement des FAC n'attire pas systématiquement les bonnes personnes, pour les bons rôles, et au bon moment. Il y a des pénuries chroniques dans les mêmes professions, et les objectifs d'équité en matière d'emploi ne sont pas atteints⁸²³. Ces pénuries exercent des pressions considérables pour recruter, former et retenir les recrues, en particulier dans certaines professions.

Problèmes récents de recrutement et reconstitution des FAC

L'exercice 2019–2020 a été plutôt une année type, les FAC ayant recruté 5 171 nouveaux membres. En 2020–2021, pendant la pandémie, l'objectif du PRS était de 5 400, mais seulement 2 023 recrues ont été engagées. Je comprends que, pour 2021–2022, l'objectif d'admission de la F rég était de 6 769, mais que plusieurs facteurs, dont la pandémie, ont plafonné le nombre de recrues pouvant être formées⁸²⁴. Pendant ce temps, selon un article du *Canadian Army Today*, le nombre total de candidats a nettement augmenté pour atteindre 78 150 en 2020–2021, comparativement à 60 000 en 2019–2020. L'attrition a également été inférieure à la normale en 2020–2021⁸²⁵. Cependant, le nombre de membres dans la F rég a en fait diminué de 2 300 en 2020–2021, et les FAC ont un « milieu manquant » de près de 10 000 postes vacants, dont beaucoup dans les rangs intermédiaires : officiers subalternes, militaires du rang supérieur et officiers, si l'on se base sur les directives de planification du CEMD⁸²⁶.

Comme l'indique le *Canadian Army Today*, il faudra des années pour combler le déficit de recrutement d'environ 3 000 personnes pour 2020–2021. De plus, la capacité des FAC à dispenser une formation militaire de base et une formation professionnelle initiale fait en sorte qu'il lui est difficile d'accueillir un nombre inhabituellement élevé de recrues comparativement à une année normale. Voilà qui limite sa capacité à s'adapter rapidement lorsqu'il pourrait être possible ou souhaitable de recruter un plus grand nombre de personnes.

Étant donné les difficultés en matière de personnel, le CEMD par intérim a lancé une mise en garde en juillet 2021 : la pandémie, les taux d'attrition, le contexte international et les changements démographiques menaçaient de mettre en péril la capacité des FAC à recruter des talents, à les former et à les retenir – une situation compromettant en retour la disponibilité opérationnelle actuelle et la bonne marche à long terme des Forces armées canadiennes. Par conséquent, le CEMD a entrepris un effort de « reconstitution » dans le cadre duquel les FAC renforceront la capacité, la disponibilité opérationnelle et les compétences du personnel, afin d'assurer leur capacité à protéger les citoyens et les intérêts du Canada⁸²⁷.

Le plan de reconstitution assoira les fondements des activités et des priorités des FAC au cours des prochaines années et sera articulé autour de trois axes :

- la priorisation des efforts et des ressources sur les gens – pour reconstruire [la] force [militaire tout] en apportant des changements très nécessaires à certains aspects de la culture des FAC;
- la disponibilité opérationnelle – afin de garantir la capacité des FAC à continuer de mener ses opérations à bien; et
- la modernisation – afin de développer les capacités dont les FAC ont besoin et d'adapter leur structure pour qu'elles puissent faire face à la nature changeante des conflits et des opérations⁸²⁸.

Les principales tâches de planification du plan de reconstitution des FAC ont été déterminées, notamment celles qui sont directement liées à la fonction de recrutement⁸²⁹. Tous les commandements des FAC ont été chargés de veiller à ce que l'ACS+ éclaire les activités de planification. Cette démarche permettra de renforcer la diversité et de définir de nouvelles mesures ou politiques visant à atténuer les risques à moyen et à long terme, ou les effets négatifs, sur les opérations et la carrière des membres.

Le COMPERSMIL a pour sa part été chargé de renforcer les capacités de recrutement pour répondre aux besoins opérationnels comme aux aspirations en matière de diversité, et de déterminer les lacunes dans certaines professions, afin d'établir les priorités du recrutement. Le COMPERSMIL a également pour mission de superviser la rationalisation de la mutation entre éléments, par exemple le transfert de la F rés à la F rég⁸³⁰, et les processus de réenrôlement des réservistes. En outre, le COMPERSMIL a été chargé de la mise en œuvre et la rationalisation des cours décentralisés de qualification militaire de base, cette décentralisation étant une mesure provisoire destinée à continuer jusqu'à ce que

l'entraînement de base soit centralisé de nouveau dans le COMPERSMIL en 2022-23, à part certaines exceptions. Enfin, le COMPERSMIL et CCPC sont conjointement chargés de mettre en place l'équipe d'action des femmes en uniforme et de veiller à ce que tous les efforts de génération de personnel soient façonnés par des efforts significatifs de changement de culture.

Le processus de recrutement des FAC est lourd

Les FAC recrutent et forment des candidats dans la profession qu'ils ont choisie. Les Canadiens et Canadiennes peuvent se joindre aux FAC comme officiers ou comme militaires du rang (MR). Les officiers détiennent une « commission » et sont chargés de planifier, de diriger et de gérer les opérations militaires et les activités de formation au sein des FAC. Ils sont généralement titulaires d'un diplôme universitaire, une exigence pour de nombreux postes d'officiers. Les officiers peuvent s'engager dans le cadre du Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR) et être sélectionnés pour fréquenter un collège militaire ou une université civile. Il est également possible de s'enrôler dans le cadre du Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier (PEDO)⁸³¹, à condition d'être déjà titulaire d'un diplôme universitaire approprié pour la profession souhaitée. Parmi les professions qui s'offrent à eux, on peut mentionner les suivantes : pilote, ingénieur aéronautique, officier des systèmes de combat aérien, officier de guerre navale, officier du génie des systèmes de combat maritime, officier de l'infanterie/de l'artillerie/des blindés et officier de la logistique/avocat militaire/officier du renseignement.

Les MR ont un rang inférieur à celui des officiers et ne sont pas soumis à l'exigence d'études universitaires. Les professions des MR peuvent être, entre autres, celles de technicien de marine, de soldat d'infanterie, d'opérateur de sonar, de cyberopérateur, de technicien en systèmes aéronautiques et de technologue de laboratoire médical. Les MR qui possèdent l'expérience militaire et les qualités personnelles requises pour servir en tant qu'officiers peuvent sortir du rang et devenir officiers dans le cadre du Programme d'intégration des officiers sortis du rang (PIOSR)⁸³². Ils peuvent également devenir officiers dans le cadre du Programme de formation universitaire à l'intention des militaires du rang⁸³³ en bénéficiant d'une formation de premier cycle subventionnée.

Les candidats souhaitant se joindre aux FAC peuvent postuler en ligne⁸³⁴ ou se rendre dans l'un des centres de recrutement des FAC répartis dans tout le Canada. Certaines étapes du processus de demande, comme le test d'aptitude des Forces canadiennes (T AFC) et l'examen médical requis, se font en personne⁸³⁵. Le personnel du GRFC se déplace également pour élargir la portée du recrutement et faire passer le T AFC, mener des entretiens et effectuer des tests médicaux. En outre, les FAC paient certaines dépenses pour les candidats qui doivent parcourir une longue distance pour se rendre dans un centre de détachement/recrutement.

Les étapes du processus de recrutement sont les suivantes.

- Le candidat présente une demande en ligne⁸³⁶.
- Il soumet les documents personnels requis⁸³⁷.
- Aux fins de la vérification de fiabilité :
 - La candidate remplit le formulaire.
 - Les FAC effectuent la vérification.
 - Celle-ci comprend une vérification des antécédents et du casier judiciaire.
- Aux fins du T AFC⁸³⁸ :
 - Le candidat se soumet à une série de trois épreuves d'aptitude. On teste ses compétences verbales, sa capacité à résoudre des problèmes et ses aptitudes spatiales.
 - Ce test se fait en personne dans un centre de recrutement des Forces canadiennes⁸³⁹.
 - Les FAC travaillent actuellement à la mise en place d'un T AFC virtuel qui pourrait être administré à distance.
 - Le résultat du T AFC est soit une réussite, soit un échec et il permet d'éliminer les 10 % de candidats les moins performants. Le résultat du T AFC est utilisé pour déterminer si le candidat est apte à exercer la profession de son choix⁸⁴⁰.
- Aux fins du test de personnalité adaptatif :
 - Un test de personnalité adaptatif est actuellement en cours d'élaboration et mis à l'essai pour être utilisé dans les futures procédures de sélection des Forces canadiennes⁸⁴¹.
 - La candidate doit également remplir en ligne un inventaire de personnalité, qui fournit des informations sur ses caractéristiques et ses qualités personnelles.
- Aux fins de l'examen médical :
 - Le Bureau médical des recrues (BMR), qui relève du directeur général – Services de santé, est chargé de l'examen médical des candidats.
 - Le personnel médical du centre de recrutement des forces canadiennes effectue un examen physique⁸⁴² qui consiste à vérifier la grandeur, le poids, la vision, la perception des couleurs et l'audition. Le candidat remplit aussi un questionnaire sur ses antécédents médicaux et fournit notamment des renseignements précis sur les médicaments qu'il prend.
 - Un médecin militaire du BMR examine ensuite le dossier médical pour déterminer si des restrictions pourraient avoir une incidence sur l'instruction ou la carrière du ou de la candidate.
 - Dans certains cas, un suivi par un spécialiste de l'extérieur est nécessaire, ce qui peut allonger la durée de cette étape.

- Aux fins de l’entrevue⁸⁴³ :
 - Une entrevue avec un conseiller en carrières militaires (CCM) vise à évaluer les qualités personnelles et les expériences de vie de la candidate.
 - L’entrevue est menée soit en personne au détachement du GRFC, soit en ligne.
 - Pendant la partie de l’entretien consacrée à la situation personnelle, le CCM tient compte des critères d’admissibilité et d’aptitude et discute des politiques en matière de discrimination et de harcèlement, ainsi que de la consommation de médicaments non prescrits, de cannabis et d’alcool. Une déclaration de compréhension de ces politiques est examinée et signée par la candidate.
- Les FAC évaluent leurs besoins et préparent une liste de concours/de mérite fondée sur les candidatures et le plan de recrutement des FAC.
- Les candidats sélectionnés reçoivent une offre d’enrôlement dans les FAC.
- Avant d’être enrôlé, le candidat signe un engagement initial de durée variable (EIDV).

La figure 5 est un ordinogramme résumant le processus de recrutement militaire, extrait du Rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire de novembre 2019⁸⁴⁴.

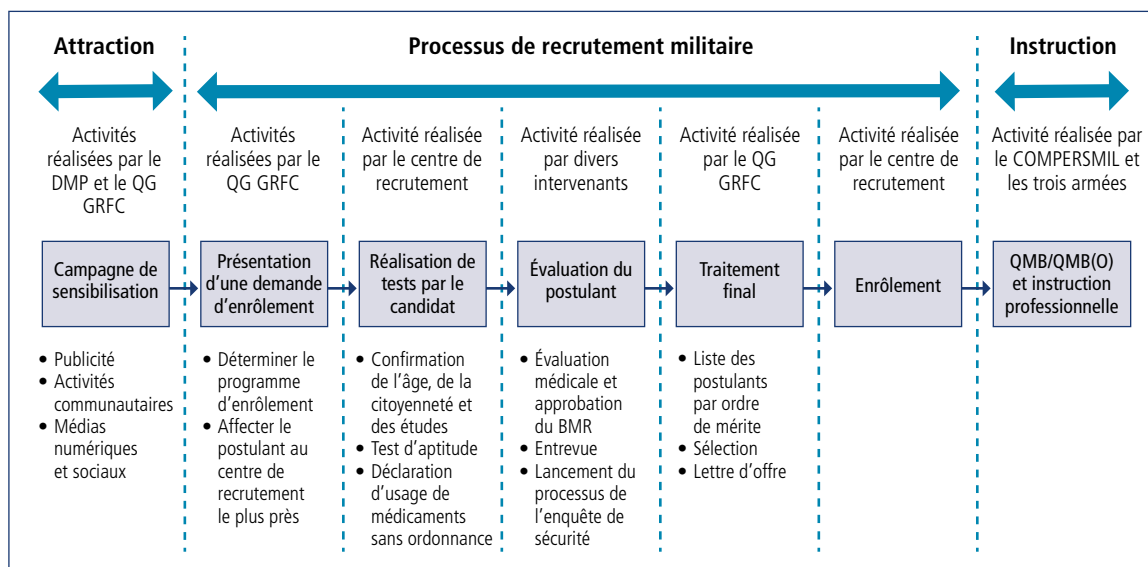


Figure 5. Processus de recrutement militaire. Cette figure décrit les étapes du processus d’attraction et de recrutement militaire et indique les organisations/intervenants qui doivent prendre en charge chaque volet du processus.

*QMB : Qualification militaire de base, QMB(O) : Qualification militaire de base des officiers.

Tout candidat aux FAC doit avoir « une bonne réputation ». Cela peut être déterminé en partie si la personne est en mesure d’obtenir un niveau approfondi de fiabilité conformément à la Politique de sécurité du ministère de la Défense nationale. La DOAD 5002-1, *Enrôlement*, précise aussi que les candidats doivent se conformer aux politiques des FAC

concernant l'inconduite liée à l'alcool, l'inconduite sexuelle, le harcèlement, l'usage illicite de drogues et le comportement raciste. Enfin, les candidats ne doivent pas être assujettis à des obligations judiciaires⁸⁴⁵.

Une fois que les tests, l'examen médical et l'entrevue sont terminés, le GRFC prépare une liste de concours/de mérite fondée sur les candidatures et le plan de recrutement des FAC. Cette liste tient compte des disponibilités en matière de formation, car les FAC ne peuvent accepter des recrues qui ne pourraient être formées dans un délai raisonnable. Les candidats qualifiés sont sélectionnés pour des professions et des programmes d'enrôlement précis, et reçoivent ensuite une offre d'emploi dans une de ces professions.

L'enrôlement ou l'intégration dans les FAC se fait en trois phases⁸⁴⁶, qui consistent en une entrevue pré-enrôlement (distincte de l'entrevue suivant la présentation d'une demande d'enrôlement), une séance d'information sur les documents d'enrôlement et une cérémonie d'enrôlement⁸⁴⁷.

Un CCM ou un officier témoin mène l'entrevue individuelle à la date d'enrôlement prévue et remplit le formulaire CF 92, « Mise à jour et déclaration précédant l'enrôlement/la mutation ». Cette étape confirme la situation personnelle du candidat et garantit qu'il comprend parfaitement les politiques des FAC relatives à son emploi. Les déclarations de compréhension signées précédemment par le candidat, dont la déclaration de compréhension du résumé des politiques des FAC en matière de discrimination et de harcèlement, sont vérifiées avant l'enrôlement et sont confirmées par un CCM ou un officier témoin pendant l'entrevue. Le CF 92 est ensuite signé par le CCM ou l'officier témoin et par le candidat⁸⁴⁸. Bien que le CF 92 ne comprenne pas d'engagement à respecter la politique des FAC en matière d'inconduite sexuelle, le candidat accepte expressément, dans sa déclaration de compréhension, de se conformer pleinement à la politique des FAC en matière de discrimination, de harcèlement et de conduite professionnelle. Il reconnaît également que tout manquement à cet égard peut entraîner des mesures disciplinaires et/ou administratives, y compris la libération.

Enfin, au cours de la cérémonie d'enrôlement, le candidat prête serment ou fait une affirmation solennelle. Il s'agit d'un événement officiel traditionnel, auquel les candidats sont encouragés à inviter leur famille et leurs amis comme témoins.

Il est largement reconnu, même par le commandant du groupe GENPERSMIL⁸⁴⁹, que le processus de recrutement actuel est lourd. En raison du grand nombre d'étapes à franchir et de procédures à respecter, les candidats subissent des retards importants tout au long du processus. Les observations suivantes montrent clairement que le système est boiteux et trop complexe.

- *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada* fait ressortir la lenteur du système de recrutement qui empêche de rivaliser avec le marché du travail concurrentiel du Canada, ainsi que le manque de communication efficace des possibilités d'emploi gratifiantes⁸⁵⁰.

- Les processus de recrutement sont loin d'être optimaux, en raison des retards qui surviennent à divers moments, notamment lors du T AFC, de l'examen médical et des vérifications de fiabilité⁸⁵¹. Le T AFC est normalement terminé avant que le candidat ne soit convoqué à un examen médical ou à une entrevue⁸⁵², mais certains processus peuvent se télescoper s'ils sont prévus le même jour (par exemple, pour les candidats qui viennent de loin)⁸⁵³.
- Le GRFC a évalué que le délai moyen de traitement pour l'enrôlement dans les FAC a augmenté au cours des trois dernières années, dépassant largement les 300 jours entre le moment où le candidat est « prêt pour le test » et celui où « il est enrôlé »⁸⁵⁴. La durée médiane du processus entre l'exécution du T AFC et l'enrôlement s'établit à 103 jours⁸⁵⁵.
- L'examen du dossier médical constitue un goulot d'étranglement particulier. On m'a informée qu'il y a actuellement un arriéré de quatre mois, ce qui représente le retard le plus important dans le processus de recrutement, étant donné que le dossier médical est suspendu jusqu'à ce qu'un médecin militaire l'examine. Le Rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire de 2019 indique que l'examen du dossier médical par le BMR représentent environ 33 % du retard total⁸⁵⁶. Certaines recrues m'ont également dit qu'il fallait un temps considérable avant d'obtenir une autorisation de sécurité, surtout pour les personnes qui ont vécu ou sont nées à l'extérieur du Canada.

Par ailleurs, le T AFC n'a pas été validé récemment, et vu les attentes de la nouvelle génération – sans parler des changements potentiels touchant les exigences des FAC – ce test pourrait se révéler désuet et nécessiter une réévaluation⁸⁵⁷.

Le rapport de 2017 de la VAEMS concernant le CMR de Kingston recommande que le T AFC soit revalidé dans les meilleurs délais, puis tous les cinq ans par la suite⁸⁵⁸. Il est troublant de constater que les candidats autochtones obtiennent des résultats plus faibles au T AFC que les candidats non autochtones, ce qui indique un possible biais dans les tests⁸⁵⁹. Dans le même ordre d'idées, lors de ma visite au CMR de Kingston, on m'a fait part de préoccupations que le T AFC pourrait ne pas être conforme à l'ACS+, et plus particulièrement que des athlètes féminines universitaires entreprenaient le processus d'enrôlement pour se voir ensuite écartées en passant le T AFC, même si le bureau du registraire les avait jugées aptes à fréquenter le collège. De plus, une étude de 2020 de RDDC a conclu ce qui suit :

- Les candidats comme les candidates affichent des taux de réussite au T AFC similaires au seuil du 10^e percentile.
- Il existe des différences plus importantes dans les taux de réussite entre les candidats et les candidates au seuil du percentile supérieur (c.-à-d. le 30^e percentile).
- Les candidats obtiennent en moyenne des résultats totaux plus élevés au T AFC que les candidates, ce qui semble être principalement attribuable aux résultats du sous-test « résolution de problèmes ». Ceci n'est pas incompatible avec les conclusions générales qui portent sur les différences entre les sexes en matière de résolution de problèmes mathématiques⁸⁶⁰.

Cette étude réalisée en 2020 recommandait que les FAC effectuent une analyse du fonctionnement différentiel des items pour prouver ou réfuter scientifiquement le biais sexiste du TAFC.

Il convient de noter que les processus de recrutement actuels des FAC ne sélectionnent pas formellement les candidats en fonction de questions et d'attitudes liées à la diversité culturelle, au harcèlement sexuel et à l'inconduite sexuelle, bien que ces questions soient abordées pendant l'entrevue.

Efforts déployés par les FAC pour recruter des femmes

En 2016, le CEMD a demandé aux FAC d'accroître le nombre de femmes dans les Forces armées dans une proportion de 1 % par année, dans le but d'atteindre une représentation de 25 % en 2026⁸⁶¹. Cependant, selon le rapport sur l'équité en matière d'emploi des FAC pour 2020–2021, les femmes représentent actuellement 16 % de la F rég, 16,9 % de la P rés et 16,3 % de l'ensemble des FAC⁸⁶². L'enrôlement des femmes au cours des cinq dernières années a oscillé autour de 17 %, selon les données des FAC, sauf en 2020–2021 (ce qui pourrait être attribuable à la pandémie)⁸⁶³. Je comprends qu'environ 28 % des candidats sont des femmes, mais étant donné que 65 % des femmes postulent les mêmes emplois de soutien, elles ne peuvent pas toutes être enrôlées⁸⁶⁴. Les FAC réussissent mieux à recruter des femmes pour les collèges militaires et peuvent atteindre l'objectif de 25 % pour ce groupe démographique. Elles attirent proportionnellement plus de femmes parmi les officiers que parmi les MR, et ce, de manière constante. Par exemple, selon les données des FAC, en 2020–2021, 25,9 % des recrues chez les officiers étaient des femmes. Toutefois, seulement 14,8 % des recrues des MR étaient des femmes. Par conséquent, le pourcentage total de femmes recrutées en 2021–2022 était de 17,4 %⁸⁶⁵.

En 2017, dans le but de progresser vers l'objectif global de 25 %, un groupe de réflexion de l'équipe spéciale du GRFC a produit une liste exhaustive d'enjeux et de recommandations, notamment d'ordre systémique et tactique, visant à augmenter le nombre de femmes qui s'enrôlent dans les FAC⁸⁶⁶. Par exemple :

- Redéfinir la « cellule familiale » pour que les politiques et les allocations des FAC reflètent les réalités contemporaines et ne découragent pas les femmes qui ont des préoccupations familiales d'envisager une carrière dans les FAC.
- Veiller à ce que la publicité destinée au public canadien mette en valeur le rôle d'aide humanitaire des FAC, le côté restaurateur des missions et les conditions de vie sûres pendant les déploiements.

Je constate que le rapport de l'équipe des Tigres a eu une certaine influence, mais qu'il n'a pas été adopté par les FAC et que ses recommandations n'ont pas fait l'objet d'un suivi ou d'une mise en œuvre officielle⁸⁶⁷.

Le Rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire a été intégré au plan d'audit axé sur le risque du SMA(SE) pour les exercices financiers 2018–2019 à 2020–2021. Dans le cadre de l'élaboration de ce rapport, un échantillon représentatif des dossiers de demande d'enrôlement dans les FAC a été extrait en vue d'un suivi approfondi du processus. Des entrevues avec le personnel clé ont été menées pour déterminer si les stratégies d'attraction et le processus de recrutement aidaient les FAC à atteindre leurs objectifs. Les délais de traitement des demandes ont également été examinés afin de savoir s'ils avaient été réduits. Le rapport de novembre 2019, confirmant que les FAC n'atteignaient pas leurs objectifs en matière de professions prioritaires, d'égalité entre les sexes et de diversité, présentait des recommandations supplémentaires⁸⁶⁸. Le rapport recommandait, entre autres, que le COMPERSMIL et le SMA(AP) concluent une entente d'attraction nationale conjointe pour documenter les rôles et les responsabilités des deux organisations et déterminer les possibilités de collaboration. Il recommandait aussi de déterminer et de recueillir des mesures sur les activités d'attraction, afin de favoriser une prise de décision plus éclairée. En outre, le rapport indiquait qu'un meilleur suivi et une meilleure compréhension des taux d'abandon des candidats aux étapes clés du processus de recrutement permettraient aux FAC de mieux favoriser la diversité des genres et une plus grande inclusivité.

Plus récemment, Deloitte a réalisé un examen exhaustif du recrutement en indiquant la manière de mettre en œuvre les changements nécessaires. Il a formulé les recommandations suivantes :

- Passer à un modèle opérationnel de recrutement proactif axé sur l'efficacité et sur l'expérience du candidat.
- Définir la proposition de valeur des talents des FAC et la stratégie de marque de l'employeur.
- Faire passer la stratégie de marketing et d'attraction du recrutement de « l'exclusion » à « l'inclusion » grâce à la personnalisation.
- Tirer parti des meilleures pratiques de marketing et d'attraction pour augmenter le nombre de candidats, et accroître leur diversité en réduisant les obstacles au processus de demande d'enrôlement.
- Améliorer le cadre de mesure du rendement pour jauger l'efficacité et l'efficacé des activités de recrutement et s'orienter vers un processus décisionnel axé sur les données pour la fonction de recrutement.
- Rationaliser le processus d'examen médical.
- Mettre à l'essai un processus d'examen médical pour démontrer les possibilités et les obstacles d'un processus de recrutement entièrement numérique⁸⁶⁹. [traduit par nos soins]

Autres préoccupations au sujet du recrutement

Le repérage et le développement des talents sont essentiels à la réussite du changement de culture au sein d'une organisation⁸⁷⁰. En fin de compte, la fonction de recrutement des FAC continuera à se détériorer si les goulots d'étranglement dans ses processus complexes persistent. Trouver les meilleurs talents devrait être une priorité absolue, et pour ce faire, les FAC doivent régler la complexité problématique de leur stratégie de recrutement; sinon, les candidats de choix chercheront des possibilités d'emploi ailleurs. Avec la réduction constante du personnel des FAC, un autre dilemme se pose. Les FAC ne peuvent recruter qu'autant de personnes qu'elles peuvent en former, ce qui constitue un cercle vicieux. Les formateurs étant moins nombreux, le processus de recrutement s'enlise. Dans le cadre de l'effort de reconstitution, les FAC explorent actuellement des possibilités d'augmenter leur capacité, dont l'embauche d'instructeurs à l'ELRFC, la décentralisation de la formation des recrues et le recours aux réserves pour soutenir le recrutement et/ou la formation⁸⁷¹.

Toutefois, si les rares ressources en personnel sont redirigées vers la fonction de formation, cela pourrait également avoir un impact sur la disponibilité de personnel adéquat pour les opérations nationales et internationales. Il s'agit d'un équilibre délicat à atteindre, les décisions étant prises en grande partie au niveau politique. En attendant, l'avenir du recrutement de femmes dans les FAC n'est pas reluisant. Tant le GRFC que le commandant de la GENPERSMIL m'ont dit qu'il y a peu ou pas de chance que les FAC obtiennent une représentation féminine de 25 % d'ici 2026⁸⁷². En fait, aucun de mes interlocuteurs n'a indiqué que cet objectif pouvait être atteint de façon réaliste.

Tant le GRFC que le commandant de la GENPERSMIL m'ont dit qu'il y a peu ou pas de chance que les FAC obtiennent une représentation féminine de 25 % d'ici 2026. En fait, aucun de mes interlocuteurs n'a indiqué que cet objectif pouvait être atteint de façon réaliste.

Les candidates à l'enrôlement dans les FAC sont surtout attirées par les postes de soutien (officière de logistique, technicienne de gestion du matériel, administratrice des ressources humaines, technicienne médicale/dentaire, médecin militaire, infirmière militaire, officière du renseignement, administratrice des services financiers, steward, cuisinière, etc.) et par un nombre limité de postes de la Force aérienne (officière du génie aérospatial et officière du contrôle aérospatial)⁸⁷³. Je constate que ces postes ne représentent que 33 % du PRS⁸⁷⁴.

Un facteur important qui contribue à attirer les femmes vers ces types de postes est le fait que ces emplois sont traditionnellement exercés par des femmes. Cela reflète la tendance plus large observée dans les universités et sur le marché, où les femmes se rassemblent généralement dans des professions traditionnellement dominées par les femmes, ou y sont dirigées.

Étant donné que le nombre de postes de soutien disponibles est inférieur au nombre de candidates, les femmes sont finalement écartées. Ce scénario serait bien différent si un plus grand nombre de femmes présentaient leur candidature pour des rôles traditionnellement dominés par les hommes. Toutefois, cette tendance pourrait être difficile à renverser.

La pénurie de recrues féminines, en particulier dans les professions à prédominance masculine, n'est pas le résultat d'un manque d'efforts de la part des centres de recrutement. Bien au contraire! Les centres s'efforcent de rediriger les candidates vers les professions où l'on a le plus besoin d'elles. Plusieurs recrues féminines nous ont dit qu'on leur avait conseillé de choisir l'infanterie ou les blindés, car c'était un moyen sûr d'être acceptées. Malheureusement, un officier supérieur a affirmé que même si le GRFC parvenait à recruter 25 % de femmes pour les métiers des armes de combat, la résistance de la communauté des armes de combat à l'égard de ces recrues rendrait difficile l'intégration d'autant de femmes dans ses rangs.

Les femmes ont été admises dans les armes de combat à la suite des essais réalisés dans le cadre du Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat en 1987 et d'une ordonnance du TCDP en 1989, comme je l'explique dans la section consacrée à l'histoire des femmes⁸⁷⁵. Depuis lors, leurs luttes ont été exposées dans de nombreux témoignages, dont le livre *Seule au front: Un témoignage de la première officière de l'infanterie canadienne* de Sandra Perron.

Les stéréotypes archaïques et les préjugés sexistes jouent un rôle important dans la difficulté d'intégration des femmes dans la communauté des armes de combat. Face au scepticisme concernant leurs capacités physiques ou les difficultés supposées de la conciliation travail-famille, de nombreuses femmes n'envisagent même pas ce type de travail.

Il n'est pas surprenant que ces obstacles bien ancrés, combinés à un passé d'inconduite sexuelle et à un environnement hostile et peu accueillant, puissent être très dissuasifs pour les femmes.

Il n'est pas surprenant que ces obstacles bien ancrés, combinés à un passé d'inconduite sexuelle et à un environnement hostile et peu accueillant, puissent être très dissuasifs pour les femmes.

Plusieurs membres des FAC qui se sont adressées à moi, y compris des officières de haut rang, ont admis avoir des doutes à savoir si elles resteront dans les FAC et conseilleraient à leurs filles de ne pas s'y joindre. Des élèves-officières/aspirantes de marine nous ont dit avoir été confrontées à l'inquiétude et à l'opposition de leurs amis et de leur famille au sujet de leur intention de se joindre à une organisation dont la culture est aussi toxique. Par ailleurs, bon nombre d'entre elles m'ont

dit qu'elles voulaient s'engager précisément pour changer les choses pour d'autres femmes – pour faire leur petite part dans la réalisation du changement.

Intégration et premières formations

Les défis à relever pour attirer plus de femmes dans les FAC ne se limitent pas au seul recrutement. J'ai également appris que la façon dont les FAC forment leurs nouveaux membres, notamment en ce qui concerne la QMB et la QMBO ainsi que la formation professionnelle initiale, n'est pas sans faille. Voici les sujets de préoccupation dont on m'a fait part :

- le montant de la rémunération et des indemnités reçues pendant l'instruction de base et les autres formations;
- le temps que les nouveaux membres doivent attendre avant et entre les cours de formation;
- le fait que les FAC envoient généralement les jeunes recrues loin de l'endroit où elles ont été recrutées, sans leur fournir l'information, la préparation ou le soutien financier adéquats (ce qui est particulièrement problématique pour des jeunes parents ou des jeunes mariés); et
- la norme d'aptitude physique requise et sa pertinence, en particulier dans les nombreuses professions qui n'exigent pas le même niveau d'aptitude physique que celui qui serait requis et auquel on pourrait s'attendre dans le cadre d'un déploiement.

Ce sont là autant d'obstacles potentiels qui empêchent d'attirer d'autres bons candidats au sein des FAC, notamment des femmes.

Le recrutement d'un nombre approprié de nouveaux membres n'est qu'une des dimensions de l'effort actuel de reconstitution⁸⁷⁶. La qualité des recrues est sans doute une considération encore plus importante aujourd'hui⁸⁷⁷. Dans la culture actuelle des FAC, et dans celle à laquelle elles aspirent, il est plus important que jamais de pouvoir déterminer, attirer et retenir le bon type de personnes. Cela comprend les candidats qui ont le potentiel de devenir de bons soldats, aviateurs et marins, mais aussi ceux qui ont la capacité de répondre aux attentes morales et éthiques des FAC modernes. Afin de bien saisir ces qualités essentielles, l'expérience de recrutement et de formation doit être recadrée et ajustée, notamment par une stratégie de sélection qui élimine les candidats qui ne répondent pas aux attentes⁸⁷⁸.

Les opinions divergent en ce qui concerne l'attrition précoce. Certaines parties prenantes estiment que les FAC devraient recruter le maximum de personnes, puis être prêtes à libérer les recrues et les militaires subalternes qui ne répondent pas aux normes éthiques en vigueur ou ne présentent pas les traits de personnalité appropriés. D'autres croient que des outils supplémentaires, comme la vérification des antécédents au moyen des sources ouvertes⁸⁷⁹, devraient être utilisés avant l'enrôlement afin d'alléger le fardeau administratif que représente la libération ultérieure d'un membre qui ne fait pas l'affaire.

Lorsque les nouveaux membres signent l'EIDV au cours du processus de recrutement, ils sont tenus de servir les FAC jusqu'à ce qu'ils soient légalement libérés. L'EIDV indique la durée de l'engagement initial, qui est habituellement de trois ans, mais qui peut être plus longue pour certains emplois et plans de formation. À la fin de l'EIDV, les membres se voient généralement proposer un nouvel engagement, à moins qu'un processus administratif formel ne soit utilisé pour les libérer⁸⁸⁰. La politique actuelle des FAC, telle qu'elle est énoncée dans les Instructions du personnel militaire des Forces canadiennes, ne permet pas aux FAC de libérer un membre qui a fait preuve de manquements à la conduite, même s'il a fait l'objet d'une condamnation criminelle, simplement en ne lui offrant pas de nouvelles conditions de service (CS) à l'expiration de ses CS en vigueur. La politique exige également que le DACM effectue un examen administratif si un membre ne reçoit pas de nouvelles conditions de service, afin d'en déterminer la raison, de prendre des mesures correctives et de décider si des CS doivent être offertes au membre⁸⁸¹.

Les FAC devraient écourter leurs processus de recrutement et d'intégration

Du point de vue de la reconstitution des FAC, un effort holistique, déployé dans l'ensemble du système, est nécessaire pour accroître le recrutement et la rétention à long terme de membres adéquatement formés, dotés d'une moralité, d'une éthique et d'un potentiel élevés. Les FAC auraient intérêt à rajuster leurs vieilles procédures afin de raccourcir considérablement le processus d'intégration. Cela créerait une plus grande marge de manœuvre pour l'observation et, au besoin, la libération anticipée, au moyen d'offres d'emploi conditionnelles ou d'une période de probation officielle.

Un processus de recrutement modernisé pourrait établir une période de probation, ce qui permettrait aux FAC d'accélérer le processus d'enrôlement, faciliterait une évaluation plus approfondie pendant la formation et offrirait une plus grande souplesse pour libérer les membres pendant ou à la fin de cette période.

Ce changement nécessiterait quelques ajustements structurels. Actuellement, les nouvelles recrues deviennent, dès leur assermentation, des membres à part entière des FAC bénéficiant d'un salaire complet, d'avantages sociaux et du calcul de la pension de la fonction publique. Ce statut leur donne droit à un examen administratif et à une promesse d'équité procédurale avant toute décision finale de libération en cas de non-renouvellement des CS. Le système actuel repose en grande partie sur le processus de pré-enrôlement pour assurer des sélections appropriées. En raison de sa longueur, ce processus est devenu un facteur dissuasif pour de nombreux candidats à fort potentiel, et il n'est pas adapté à l'évaluation de la personnalité qui est essentielle dans une culture organisationnelle saine.

En ce qui concerne la libération des membres, la DOAD 5019-4, *Mesures correctives*, reconnaît déjà qu'un « militaire qui s'apprête à suivre ou qui suit l'instruction de base des officiers ou l'instruction des recrues peut tout de même être libéré immédiatement,

conformément au chapitre 15 des ORFC, *Libération*, pour manquement à la conduite » – présumément sans le même fardeau administratif ni la même obligation de prendre une série de mesures correctives progressives auxquelles un membre de longue date des FAC pourrait avoir droit⁸⁸².

Compte tenu du temps qu'il faut aux FAC pour former leurs membres, la fin de l'EIDV pourrait également être considérée comme un bon moment pour décider de mettre fin au service d'un membre, et cela pourrait se faire en fonction de paramètres appropriés et des garanties d'équité procédurale en place.

RECOMMANDATION N° 20

Les FAC devraient restructurer et simplifier leurs processus de recrutement, d'enrôlement et d'instruction de base afin de raccourcir sensiblement la phase de recrutement et de créer une période de probation au cours de laquelle une évaluation plus complète des candidats pourrait être réalisée – et une libération anticipée effectuée, au besoin.

Les FAC doivent également reconnaître qu'elles sont en étroite concurrence avec les employeurs civils qui se disputent le même personnel. Le temps nécessaire pour recruter des candidats dans le cadre du système actuel, qui est très lourd, pose de sérieux problèmes et ne correspond pas aux pratiques modernes en matière de ressources humaines. De plus, en raison de la pénurie actuelle et prévue de personnel dans les FAC, la fonction de recrutement mobilise des centaines de membres qualifiés des FAC qui ne sont pas des experts en recrutement⁸⁸³. On peut aussi souligner que les recruteurs de première ligne des FAC ne sont pas toujours les meilleurs modèles pour attirer les recrues potentielles. Par exemple, certains centres de recrutement n'ont pas de personnel de recrutement ni de CCM féminin⁸⁸⁴. Dans ce contexte, il faudrait envisager de confier les fonctions administratives de recrutement à des civils du MDN ou de les sous-traiter à des compétences externes, ce qui présenterait deux avantages potentiels. Cela réduirait d'abord la fuite du personnel des FAC vers la fonction de recrutement, en libérant ce personnel pour des tâches opérationnelles et en aidant à combler les pénuries qui existent actuellement ailleurs. Ensuite, cela pourrait augmenter le niveau de compétence des recruteurs. Des recruteurs ayant déjà une certaine expérience pourraient en effet être embauchés, et la transformation de la fonction de recrutement en fonction civile permettrait aux personnes employées de rester plus longtemps à leur poste et d'acquérir une expérience à long terme. En attendant, les efforts devraient être axés sur la présentation, aux candidats potentiels, d'un visage plus moderne et plus compétent des FAC, en harmonie avec leur publicité plus soignée.

Le temps nécessaire pour recruter des candidats dans le cadre du système actuel, qui est très lourd, pose de sérieux problèmes et ne correspond pas aux pratiques modernes en matière de ressources humaines.

RECOMMANDATION N° 21

Les FAC devraient sous-traiter certaines fonctions de recrutement afin de réduire la charge de leurs recruteurs, tout en augmentant la compétence professionnelle de ces derniers.

Les membres des FAC doivent comprendre dès le départ leurs obligations en matière d'inconduite sexuelle

Dans le formulaire de pré-enrôlement CF 92, la recrue accepte d'être liée par la politique antidrogue et les normes d'aptitude physique des FAC, et reconnaît qu'elle pourrait être libérée pour avoir enfreint cette politique ou ne pas avoir satisfait à ces normes. Avant son enrôlement, la recrue signe également une déclaration de compréhension attestant qu'elle a lu et compris un résumé de la politique des FAC en matière de discrimination, de harcèlement et de conduite professionnelle et qu'elle reconnaît que tout manquement à cet égard peut entraîner des mesures disciplinaires et/ou administratives, y compris la libération⁸⁸⁵. La déclaration de compréhension résume les comportements interdits, notamment :

Le racisme, le harcèlement personnel ou sexuel, l'inconduite sexuelle et l'abus d'autorité. Ces comportements inappropriés comprennent les actions, le langage ou les blagues qui perpétuent les stéréotypes et les préjugés qui déprécient les personnes en raison de caractéristiques personnelles telles que la race, la couleur, l'origine ethnique, la religion, le sexe, l'orientation sexuelle, des caractéristiques physiques ou des manières particulières. Les déclarations interdites expriment le racisme, le sexisme, la misogynie, la violence, la xénophobie, l'homophobie, le capacitisme, ainsi que les opinions discriminatoires relativement à des religions ou à des croyances particulières.

Le formulaire de pré-enrôlement CF 92 devrait être modifié en précisant que l'on s'attend à ce que les nouveaux membres se conforment aux politiques des FAC en matière de discrimination, de harcèlement et de conduite professionnelle, ainsi qu'au *Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FC*, et que tout manquement à cet égard pourrait entraîner une libération immédiate. À tout le moins, cela indiquerait que ces questions sont tout aussi importantes pour les FAC que les normes d'aptitude physique. Un processus de libération accélérée devrait être mis en place en cas de violation manifeste des politiques pendant l'entraînement de base ou à la fin d'une période de probation, afin de réduire l'investissement des FAC dans des membres inadéquats. L'expression, par des mots ou des actions, d'une attitude raciste, homophobe ou misogyne, devrait être traitée dès le départ. S'inspirant de leur compétence en matière d'inculcation de la discipline, les FAC devraient déployer des efforts similaires pour détecter les attitudes et les comportements inacceptables. Elles devraient également se demander si ces comportements peuvent être corrigés aussi facilement que les déficiences sur le plan des compétences techniques ou de la discipline.

Les FAC devraient réexaminer le moment des divers tests de sélection pour le recrutement

Au cours des deux premières semaines d’instruction de base, les recrues pratiquent et passent des épreuves d’aptitude physique dans le cadre de l’évaluation FORCE, lesquelles comprennent une levée de sacs de sable, une course-navette intermittente avec charge, une traction de sacs de sable et une course précipitée sur 20 mètres. Les recrues doivent réussir ces épreuves pour pouvoir poursuivre l’instruction de base. On peut leur proposer 90 jours supplémentaires d’entraînement physique pour réussir l’évaluation FORCE, qui, en cas d’échec, entraîne la libération immédiate des FAC.

J’estime que la même approche rigoureuse devrait être appliquée pour l’évaluation d’autres qualifications et comportements importants. Compte tenu des lacunes en matière de recrutement et de la volonté de recruter les meilleurs candidats, les FAC devraient examiner les avantages de repousser le TAFC, les tests médicaux requis, le suivi médical et/ou la vérification de fiabilité après l’admission.

Sinon, il serait possible d’ajouter des mécanismes de contrôle au processus existant, mais cela augmenterait probablement la complexité de procédures de recrutement déjà inefficaces. Il est difficile de savoir ce qui pourrait être fait de plus pour éliminer efficacement les candidats indésirables, bien que le CCPC étudie activement des outils qui pourraient être utilisés à cet effet. À titre d’exemple, un récent examen externe du harcèlement sexuel à la GRC a conclu que cette dernière devrait suivre les recommandations suivantes⁸⁸⁶ :

- Effectuer des vérifications des antécédents efficaces et détaillées sur les opinions des candidats sur la diversité et les femmes.
- Éliminer les candidats qui ne sont pas en mesure de travailler avec les femmes, les Autochtones, les minorités racialisées ou les personnes LGBTQ2S+ et qui ne sont pas disposés à accepter les principes d’égalité et d’égalité des chances pour tous.
- La sélection doit tenir compte de tous les incidents de harcèlement et de violence familiale.

Cependant, des questions subsistent quant aux moyens de dépister les croyances, les valeurs morales et les opinions culturelles inappropriées ou dangereuses. En l’absence d’outils de dépistage, la période de probation offre une bonne solution.

RECOMMANDATION N° 22

Les FAC devraient mettre en place de nouveaux processus qui permettraient d’évaluer et de traiter de manière appropriée les attitudes problématiques en matière de culture et de genre à un stade précoce, avant ou après le recrutement.

Conclusion

Mes propositions visent à répondre au double volet de mon mandat : l'inconduite sexuelle et le leadership. Je me suis concentrée ici sur l'attraction des femmes et sur une manière efficace et durable de servir dans les FAC. La solution au problème du manque de recrutement de femmes n'est pas simple. Un simple changement de l'image de marque ne suffira pas à y remédier. Il s'agit d'un problème systémique qui nécessitera des efforts concentrés de la part de l'ensemble des FAC. En attendant qu'un changement culturel en profondeur s'opère et que la réputation des FAC soit rétablie, le recrutement des femmes demeurera un défi.

Formation et éducation professionnelle militaires

Situation actuelle

Le programme d’instruction des FAC est un système sérieux et bien développé qui forme ses membres à diverses professions et occupations. L’ACD et les écoles d’instruction des FAC jouent chacune un rôle dans l’élaboration et la livraison de ce programme. L’éthique, l’éthos militaire, le harcèlement et l’inconduite sexuelle (y compris de la formation conçue dans le cadre de l’opération HONOUR) sont maintenant des matières enseignées à grande échelle, à la fois aux nouveaux membres des FAC et à ceux déjà en poste. Ces thèmes sont régulièrement revisités au cours de l’instruction que reçoivent les membres tout au long de leur carrière.

L’ACD relève du COMPERSMIL⁸⁸⁷. L’ACD est l’autorité de formation des FAC pour le perfectionnement professionnel offert à tous les membres, notamment en ce qui concerne le leadership et l’éthique. Elle agit à titre de chapiteau organisationnel abritant le groupe de l’éducation, qui est composé des collègues militaires, du CFC et de l’Institut Osside.

Le Système de perfectionnement professionnel des Forces canadiennes accompagne les officiers et MR des FAC tout au long de leur carrière et constitue un processus séquentiel de développement en éducation, instruction et auto perfectionnement⁸⁸⁸. Il offre un environnement d’apprentissage continu qui vise à développer et améliorer les capacités et le leadership des membres des FAC. Ce programme éducatif est partiellement auto administré et s’appuie sur du matériel produit pour et par l’ACD. La carrière d’un officier ou d’un MR compte cinq périodes de perfectionnement professionnel (PP) allant de PP 1 à PP 5. Par exemple, le cours QMB(O) pour les officiers et le cours QMB pour les MR font tous deux partie de la PP 1. De même, le plan de cours du Programme de commandement et d’état-major interarmées (PCEMI), qui est donné par le CFC à Toronto, est tiré des éléments pertinents de la PP 3 de l’éducation militaire professionnelle des officiers.

École de leadership et de recrues des Forces canadiennes

L’ELRFC est responsable de l’instruction militaire de base pour les officiers F rég et les MR qui se joignent aux FAC, ainsi que certains membres de la F rés. Elle est également responsable de certains programmes subséquents de perfectionnement professionnel pour les officiers et MR. L’ELRFC forme environ 5 000 nouveaux membres par an, et 3 000 militaires supplémentaires obtiennent de la formation à distance de l’ELRFC, selon le site Web de l’ELRFC⁸⁸⁹. L’école a la capacité de fournir une instruction de base à un nombre limité de personnes. Cette limite de capacité à former les recrues est en partie la cause de

certaines lacunes en matière de recrutement et restreint la capacité des FAC à accueillir un plus grand nombre de recrues chaque année. La pandémie a eu une incidence temporaire sur la capacité de l'école à fournir l'instruction de base. Celle-ci n'a donc formé qu'une fraction de sa cohorte habituelle en 2020-2021. L'ELRFC, selon son site Web, emploie plus de 600 militaires et civils.

Les élof/aspm qui se joignent aux FAC, que ce soit par le biais du PFOR ou du PEDO, doivent suivre le QMBO à la Garnison Saint-Jean⁸⁹⁰. Le cours s'étend sur sept à quatorze semaines, selon le parcours de l'élève : collège militaire, Programme d'intégration des officiers sortis du rang ou PEDO. La QMB, le programme d'instruction de base parallèle pour les militaires du rang, s'étend quant à lui sur dix semaines.

L'instruction militaire de base enseigne l'éthos militaire canadien, qui comprend notamment les valeurs militaires canadiennes de devoir, de loyauté, d'intégrité et de courage, ainsi que les valeurs canadiennes de respect de la dignité de toute personne, de diversité, et d'obéissance et d'appui à l'autorité légale⁸⁹¹. L'instruction aborde également la stratégie des FAC en matière de diversité ainsi que la prévention et la résolution du harcèlement. Les cours sont composés de scénarios éthiques, de discussions dirigées et d'un aperçu des conséquences en cas de non-respect des directives et politiques. Ces conséquences prennent la forme de mesures disciplinaires et administratives y compris la libération des FAC. Finalement, l'instruction présente les outils que les FAC mettent à la disposition de tous les membres, tels que l'application mobile Respect dans les FAC, le site Web du Programme d'éthique de la Défense⁸⁹², le programme d'aide aux membres et la possibilité de rencontrer des conseillers en éthique et harcèlement.

En ce qui concerne l'inconduite sexuelle à l'ELRFC, ce qui était appelé EISF-IS à l'époque, a demandé au DGRAPM de mener le Sondage sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes (SISFAC) auprès des élof/aspm et recrues qui complétaient respectivement leur QMBO et leur QMB, car ils n'ont pas été administrés par Statistique Canada. En 2018, le DGRAPM a analysé les résultats du sondage provenant des recrues complétant leur QMB, et en 2019, ceux du sondage provenant des élof/aspm complétant leur QMBO. Le DGRAPM a conclu qu'environ 1 % des répondants complétant leur QMBO et 2,2 % de ceux complétant leur QMB ont rapporté avoir été victime d'une agression sexuelle. Au total, 86,4 % des élof/aspm et 91,2 % des recrues ont dit avoir été le témoin ou la cible de comportements sexualisés lors de leur QMBO ou QMB. Le type de comportement rapporté le plus fréquemment par les deux groupes était les blagues à caractère sexuel. Au total, 37,8 % des élof/aspm ont dit avoir été la cible de comportements sexualisés lors de leur QMBO, alors que pour les recrues complétant leur QMB, ce pourcentage s'élevait à 49 %. Le DGRAPM a également conclu que les élof/aspm et recrues qui ont été témoins de CSDI n'ont pas toujours agi en réponse à ces derniers. Les deux raisons les plus fréquentes pour ne pas avoir agi étaient l'incertitude quant au risque réel encouru par la personne ciblée par le comportement ainsi que l'incertitude quant à la nécessité d'agir⁸⁹³.

Pour ce qui est de savoir si des données de ce type sont toujours recueillies à l'ELRFC et s'il est possible d'évaluer les progrès réalisés dans ce domaine, on m'a informée que l'ELRFC distribue actuellement des questionnaires à la fin des cours afin d'interroger les candidats sur leur expérience générale. Ces questionnaires, intitulés « évaluations du climat d'instruction » [traduit par nos soins], sont remplis anonymement. Bien qu'ils offrent un espace pour inscrire des commentaires négatifs de quelconque nature, ces questionnaires n'ont pas été conçus pour interroger précisément les élèves au sujet des incidents d'inconduite sexuelle, signalés ou non. Étant donné les chiffres élevés contenus dans le SISFAC, l'ELRFC devrait continuer de rester à l'affût des incidents d'inconduite sexuelle, y compris, peut-être, en utilisant des questionnaires anonymes⁸⁹⁴.

Collège des Forces canadiennes

Le CFC continue la formation en leadership des officiers supérieurs des FAC. La mission du CFC est de préparer « des officiers supérieurs des Forces armées canadiennes, des officiers étrangers et des dirigeants de la fonction publique et du secteur privé à occuper des postes de commandement et d'état-major interarmées ou à remplir des responsabilités stratégiques futures au sein d'un environnement de sécurité mondial complexe »⁸⁹⁵. Le CFC offre plusieurs programmes intensifs destinés aux officiers supérieurs et hauts fonctionnaires gouvernementaux. Ces programmes sont offerts en résidence ou à distance. Ils fournissent de l'éducation supplémentaire en matière de leadership formel et une formation plus approfondie sur l'éthique de la Défense, sur des enjeux liés au genre ou à la diversité, ainsi que sur du contenu sur l'inconduite sexuelle provenant de l'opération HONOUR.

Parmi ces programmes, on retrouve :

- le Programme d'état-major sur les opérations interarmées, qui est offert aux capitaines, lieutenants de vaisseau, majors et capitaines de corvettes qui sont, ou seront, employés pour la première fois au sein d'un quartier général au niveau opérationnel ou stratégique⁸⁹⁶;
- le PCEMI, qui a pour but de préparer des officiers supérieurs sélectionnés de l'Équipe de la Défense possédant un grade de major ou lieutenant-colonel, ou leurs équivalents dans la marine, à remplir des fonctions de commandement ou d'état-major dans l'environnement opérationnel futur. Les élèves du PCEMI peuvent soumettre leur candidature pour accéder à la maîtrise en études de la défense du CMR Kingston⁸⁹⁷; et
- le Programme de sécurité nationale, pour les colonels, les capitaines de vaisseau, les officiers de nations alliées de grades similaires, et les hauts fonctionnaires canadiens et étrangers. Il s'agit d'un programme en résidence de 10 mois⁸⁹⁸.

Dans le cadre du PCEMI, qui fait partie de la PP 3 des officiers des FAC⁸⁹⁹, les officiers reçoivent environ 20 heures de formation officielle sur le leadership, et notamment sur des thèmes comme l'éthique, la culture militaire et la diversité⁹⁰⁰. L'enseignement de l'éthos des FAC aborde les valeurs militaires canadiennes de devoir, d'intégrité, de loyauté, de courage (tout spécialement lorsqu'on est témoin d'écarts de conduite), d'intendance des ressources,

d'excellence et de servir le Canada avant soi-même. Il se penche également sur les valeurs canadiennes de respect de la dignité de toute personne, de diversité, et d'obéissance et d'appui à l'autorité légale⁹⁰¹. Tout comme à l'ELRFC, des scénarios éthiques sont discutés en classe. De plus, le PCEMI aborde des enjeux concernant l'alignement de la culture militaire sur la société dans son sens large, les liens entre les différentes facettes de la diversité et la culture et l'identité militaires, les perspectives basées sur l'ACS+, les approches pratiques d'application de la conscientisation culturelle dans le but de garantir l'efficacité du leadership, et l'analyse fondée sur le genre dans la planification opérationnelle.

Institut Osside

L'Institut Osside se consacre à l'éducation des MR de grades supérieurs et offre de nombreux cours actuellement donnés en ligne ou selon une formule d'apprentissage en résidence, à distance ou hybride. Des programmes de formation tels que le Programme de leadership intermédiaire, le Programme de leadership avancé, le Programme de leadership supérieur et le Programme de nominations supérieures⁹⁰² sont offerts selon le grade du membre. Par exemple, le Programme de leadership intermédiaire s'adresse aux membres qui sont candidats au grade de maître de 1^{re} classe et d'adjudant. Son objectif est de les préparer à assumer les fonctions de leadership, de gestion et de supervision liées à leur grade.

Éthique et éthos militaires

La formation à l'éthique et l'éthos militaires est un élément récurrent de l'instruction de base et de la formation au leadership pour tous les membres des FAC. Les FAC s'appuient sur cette formation tout au long de l'évolution de la carrière des officiers via les différentes PP. *Servir avec honneur* était le texte de référence qui décrivait l'éthos militaire canadien. Les FAC procèdent présentement à la mise à jour de leur éthos militaire et travaillent à finaliser un document intitulé *Éthos des FAC : Digne de confiance pour servir*.

Les FAC reconnaissent que les forces armées doivent être imprégnées des valeurs canadiennes qui animent une société libre, démocratique et tolérante. L'éthos militaire est composé de quatre valeurs militaires canadiennes essentielles, soit le devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage⁹⁰³. Le nouvel éthos militaire, dont j'ai reçu une ébauche, reformule la vision en trois principes éthiques, six valeurs militaires et huit attentes professionnelles. Une matrice de comportements acceptables et inacceptables présentera des exemples de comportements liés à chaque valeur, y compris les nouvelles valeurs d'inclusion et de responsabilisation.

Ces valeurs militaires fondamentales visent à guider les membres des FAC dans leurs décisions de tous les instants. La valeur d'intégrité est sans doute la valeur militaire qui aligne le plus les obligations éthiques des membres, telles qu'elles sont décrites dans le *Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FAC*⁹⁰⁴, avec l'éthos militaire. Elle demande d'agir avec honnêteté, d'éviter la tromperie, de respecter les normes éthiques les plus rigoureuses et d'être fidèle aux valeurs institutionnelles et codes de conduite déjà établis⁹⁰⁵. Les dirigeants et les commandants doivent tout spécialement faire preuve d'intégrité, puisque montrer personnellement l'exemple peut avoir un effet puissant sur leurs pairs et leurs subordonnés.

La valeur de loyauté, tout spécialement envers les compagnons d'armes et l'institution, semble fréquemment entrer en conflit avec celle d'intégrité, comme le démontre le fait que des comportements problématiques évidents et de longue date n'ont jamais été dénoncés ni corrigés, et ce, pendant plusieurs décennies. Ces problèmes sont devenus pleinement et publiquement visibles seulement grâce à leur divulgation dans les médias, à des recours collectifs, et à des examens et audits externes.

La valeur de loyauté, tout spécialement envers les compagnons d'armes et l'institution, semble fréquemment entrer en conflit avec celle d'intégrité, comme le démontre le fait que des comportements problématiques évidents et de longue date n'ont jamais été dénoncés ni corrigés, et ce, pendant plusieurs décennies.

Inconduite sexuelle et formation pertinente

Le rapport Deschamps a émis le constat suivant concernant la formation donnée alors par les FAC en matière d'inconduite sexuelle :

Les membres des FAC doivent périodiquement recevoir une formation obligatoire, y compris sur les comportements sexuels interdits. Dans la pratique, toutefois, cette formation ne semble pas avoir de grands effets. Un grand nombre de participants ont indiqué que les cours ne sont pas pris au sérieux : la formation sur le harcèlement est tournée en ridicule, le cours est trop théorique et le volet sur le harcèlement est « noyé » parmi tous les sujets sur lesquels porte la formation. Les exposés sous forme de présentation PowerPoint sont surnommés « mort à petit feu par PowerPoint », et la formation en ligne est vertement critiquée. Un certain nombre des personnes interviewées ont aussi manifesté leur scepticisme à l'égard de la formation donnée au sein de l'unité : de l'avis général, les personnes qui donnent cette formation sont souvent complices des comportements interdits. Les participants ont mentionné que les cmdt ne reçoivent pas une formation suffisante et qu'ils sont incapables de définir, d'évaluer et de gérer le harcèlement sexuel.

Dans l'ensemble, la [responsable de l'examen externe] a constaté que la formation actuellement donnée ne réussit ni à renseigner les militaires sur ce qui constitue une conduite acceptable, ni à inculquer une culture éthique au sein des FAC. En fait, la formation est peu crédible et, de surcroît, elle entretient la perception que les FAC ne prennent pas au sérieux le problème du harcèlement sexuel et de l'agression sexuelle⁹⁰⁶.

Le rapport Deschamps a fait les recommandations suivantes pour s'attaquer aux inconduites sexuelles :

Un cours portant exclusivement sur les comportements sexuels inappropriés devrait être offert par petits groupes par des professionnels compétents, en ayant recours à des techniques interactives. La formation donnée au sein des unités devrait être limitée, et la formation en ligne ne devrait être offerte aux militaires du rang que si elle comprend également un volet interactif. Les dirigeants devraient aussi être tenus de suivre une formation régulière sur les comportements sexuels inappropriés et sur leurs responsabilités en vertu des politiques pertinentes. La formation à l'intention de la police militaire devrait insister sur le soutien aux victimes, les techniques d'entrevue et le concept du consentement. Les médecins, les infirmières et infirmiers, les travailleuses et travailleurs sociaux ainsi que les aumôniers auraient aussi intérêt à suivre une formation accrue sur le soutien des victimes de comportements sexuels inappropriés⁹⁰⁷.

En réponse au rapport Deschamps, de la formation et du contenu abordant précisément l'inconduite sexuelle ont été élaborés dans le cadre de l'opération HONOUR et diffusés à grande échelle dans l'ensemble des FAC depuis le lancement de l'opération HONOUR en

2015. Comme le stipule la DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle*, « les cmdts d'unité ou leurs délégués doivent fournir une instruction et une éducation sur l'opération HONOUR tous les ans conformément à leur plan d'instruction annuel »⁹⁰⁸. Les FAC ont annoncé le 24 mars 2021 que l'opération HONOUR « a atteint son point culminant et est progressivement clôturée »⁹⁰⁹. Ce contenu sera dorénavant intégré à même les programmes d'instruction des FAC.

Je note que la DOAD 9005-1 stipule que la politique en matière d'inconduite sexuelle et les ressources qui y sont associées doivent être portées à la connaissance:

- a. de tous les candidats à l'enrôlement dans les FAC;
- b. des militaires pendant l'instruction des recrues et l'instruction de base des officiers;
- c. des militaires pendant l'instruction de groupe professionnel militaire;
- d. des militaires pendant les cours de leadership; et
- e. des militaires avant et après un déploiement⁹¹⁰.

L'opération HONOUR procure de la formation en matière de diversité et d'inclusion dans les trois premières PP (PP 1, PP 2 et PP 3) par l'entremise du tronc commun du perfectionnement professionnel. La formation de l'opération HONOUR est également comprise dans les cours d'instruction de base donnés aux MR recrues et aux élof/aspm par l'ELRFC⁹¹¹. Les cours de formation militaire de base (QMB et QMBO) abordent les politiques en matière de harcèlement, les études de cas de harcèlement et la prévention des CSDI, ainsi que la formation sur l'inclusion et la diversité. Les recrues doivent également reconnaître par écrit qu'elles ont lu et qu'elles respecteront les politiques des FAC en matière de harcèlement. Tous les candidats reçoivent également une copie de la version abrégée de *Servir avec honneur*.

Ce contenu est également enseigné aux élof/aspm dans les collèges militaires au cours de chaque année. Au cours de la PP 2, le contenu est à nouveau incorporé à l'intérieur de la Qualification élémentaire en leadership⁹¹² pour les MR, ainsi que dans le Programme de perfectionnement des officiers subalternes des Forces canadiennes⁹¹³.

La récente adoption par les FAC de *La voie vers la dignité*⁹¹⁴ est une stratégie de changement qui vise à faire en sorte que l'opération HONOUR se concentre sur une stratégie de changement de culture institutionnelle à long terme visant à prévenir et corriger l'inconduite sexuelle plutôt que sur la réponse immédiate aux incidents. *La voie vers la dignité* est conçue pour aligner les comportements et attitudes des membres des FAC avec les principes et les valeurs de la profession des armes au Canada. L'objectif stratégique 1.1 est de « renforcer les programmes d'éducation et de sensibilisation tout au long de la carrière ». Le groupe du CCPC prévoit travailler avec l'ACD pour mettre en œuvre les objectifs énumérés dans *La voie vers la dignité* et améliorer les programmes existants⁹¹⁵.

Lacunes dans les programmes d’instruction des FAC

Divergences entre l’éthos et la doctrine en matière d’éthique des FAC et la réalité

La doctrine actuelle sur laquelle l’instruction au leadership des FAC est fondée est décrite dans de nombreux manuels, dont plusieurs que j’ai pu examiner moi-même⁹¹⁶. L’éthos militaire canadien, de même que les coutumes et pratiques des FAC, sont décrits dans *Servir avec honneur*. Le Programme d’éthique de la Défense⁹¹⁷ est considéré comme étant un programme d’éthique complet basé sur les valeurs. Il sert de guide à la fois au MDN et aux FAC lorsqu’il est question d’éthique. Le *Code de valeurs et d’éthique du MDN et des FAC* décrit les principes éthiques et les attentes comportementales qui s’appliquent aux employés du MDN et aux membres des FAC. De la même manière, le document *Éthos des FAC : Digne de confiance pour servir* continuera à définir l’éthos et les normes éthiques que doivent respecter les membres des FAC.

L’instruction donnée aux membres des FAC part du principe éthique de « Respecter la dignité de toute personne ». Les « comportements attendus » liés à ce respect de la dignité de toute personne stipulent qu’en tout temps et en tout lieu, les employés du MDN et les membres des FAC doivent respecter la dignité humaine et la valeur de chaque personne en :

- 1.1 Traitant chaque personne avec respect et équité.
- 1.2 Valorisant la diversité et l’avantage de combiner les qualités uniques et les forces propres à une main-d’œuvre diversifiée.
- 1.3 Favorisant l’établissement et le maintien de milieux de travail sûrs et sains, exempts de harcèlement et de discrimination.
- 1.4 Travaillant ensemble dans un esprit d’ouverture, d’honnêteté et de transparence qui favorise l’engagement, la collaboration et la communication respectueuse⁹¹⁸.

Le *Code de valeurs et d’éthique du MDN et des FAC* stipule également que les membres des FAC qui occupent aussi un rôle de leadership ont tout particulièrement la responsabilité d’être un exemple des valeurs militaires des Forces canadiennes et des valeurs et obligations communes énoncées dans le *Code de valeurs et d’éthique*. Les dirigeants des FAC « doivent développer une culture éthique saine exempte de représailles, veiller à ce que chaque subalterne ait la possibilité de remplir ses obligations éthiques et légales d’agir et inculquer de façon proactive les valeurs que renferme le *Code de valeurs et d’éthique* »⁹¹⁹.

Malgré l’abondance de matériel d’instruction et de matériel doctrinal, les événements ont démontré que la formation à l’éthique au sein des FAC n’est toujours pas en voie d’atteindre ses objectifs. Il existe un fossé évident entre la rhétorique et la réalité. L’ELRFC qualifie ce phénomène de désalignement entre ce qui est enseigné, soit les valeurs et l’éthos officiels, et ce qui est montré, c’est-à-dire la pratique, les gestes posés⁹²⁰. Bref, la « formation à l’éthique » n’est

Malgré l’abondance de matériel d’instruction et de matériel doctrinal, les événements ont démontré que la formation à l’éthique au sein des FAC n’est toujours pas en voie d’atteindre ses objectifs. Il existe un fossé évident entre la rhétorique et la réalité.

tout simplement pas prise au sérieux. De nombreux facteurs expliquent ce désalignement. Le scepticisme apparent des instructeurs envers le contenu qu'ils doivent communiquer, les techniques d'instruction ennuyeuses (« la mort à petit feu par PowerPoint »), et le contraste entre les « vraies compétences militaires » et les « compétences générales » ne sont que quelques-uns de ces facteurs. La révélation au grand jour de dirigeants qui ont depuis longtemps manqué à leur devoir de vivre par ces principes et la domination des jeunes hommes blancs dans la composition même des classes contribuent également à l'enracinement d'une culture à contrecourant des valeurs enseignées. Des élèves m'ont raconté que les attitudes et les comportements de certains membres du personnel des écoles militaires réduisaient la portée du contenu enseigné en matière d'éthique et de culture. Un exemple m'a paru tout particulièrement choquant. Plusieurs jeunes femmes suivant l'instruction de base se sont fait dire qu'elles devraient « prendre la pilule » ou, pire encore, qu'elles devraient obtenir une prescription « pour obtenir la pilule qui arrête leurs règles ». [traduit par nos soins] Non seulement cette suggestion est épouvantable, mais elle illustre également à quel point l'engagement envers la diversité et l'inclusion est purement formel. Malgré toute la matière enseignée en classe à propos de la diversité, ces nouvelles recrues, tout comme la majorité de leurs collègues, vont apprendre très vite que ce qui est attendu, et récompensé, au sein des FAC, c'est la conformité avec un « éthos » masculin et l'élimination des inconvénients de la diversité. Ce qui est très loin d'être en phase avec les attentes et valeurs canadiennes.

Personnel enseignant

Dans une organisation comme les FAC, où la hiérarchie et le leadership sont de la plus haute importance, l'endoctrinement rapide et l'adhésion culturelle sont cruciaux. Ce n'est pas seulement le contenu de la formation à l'éthique qui contribuera à un changement de culture au sein des FAC, mais également la méthode de livraison.

D'abord et avant tout, d'excellents enseignants devraient être responsables des premières phases de l'instruction, et non pas seulement des échelons supérieurs des programmes de perfectionnement professionnel. À l'ELRFC, la moyenne d'âge des nouvelles recrues est de 27 ans. Ce sont des volontaires. Ils entrent dans les FAC avec des idées préconçues et des attentes. Leur première interaction avec l'organisation est importante, et cela ne fait aucun doute que ces personnes comprendront très rapidement l'importance de la discipline. À l'ELRFC, ces recrues apprennent à « vivre avec leur arme », qu'elles portent sur elles en permanence. Voilà un exemple frappant de communication efficace d'un message. Dans le développement de ce que les FAC considèrent comme important, les recrues devraient, au tout début de leur instruction, faire la rencontre et recevoir les enseignements des meilleurs, et non pas de ceux qui ne veulent pas être là, qui ne croient pas en ce qu'ils enseignent, et dont le comportement est en contradiction complète avec les valeurs exprimées par l'organisation.

La loyauté, l'intégrité et le courage sont parfois remplacés par l'abus d'autorité, la mesquinerie et le manque de respect, tous communiqués aux recrues par des supérieurs immédiats qui sont de piètres modèles et mentors. Les hauts gradés des FAC reconnaissent

qu'il y a là un problème grave. Les FAC font face depuis longtemps à des problèmes de personnel dans les écoles de formation et dans les postes d'instructeurs au sein des unités opérationnelles, notamment en ce qui a trait à l'utilisation de personnel supplémentaire (non permanent) pour pourvoir ces postes d'instructeurs. On m'a dit qu'une affectation à une unité d'entraînement plutôt qu'à un poste de commandement est vue, dans le milieu des forces de combat en particulier, comme une barrière au cheminement de carrière. Bien que plusieurs sont conscients de l'importance d'instruire la prochaine génération et sont motivés à servir de cette façon, ils hésitent à accepter un poste d'enseignement par peur de voir des portes se refermer ailleurs.

L'approche actuelle doit être inversée. Les talents d'enseignement devraient être reconnus et récompensés, y compris par un meilleur accès à des postes de direction. Un poste d'instructeur devrait ouvrir autant de portes qu'un poste opérationnel. D'autres incitatifs, tels qu'une nouvelle indemnité ou une considération automatique pour une promotion à venir, devraient également être envisagés. Parallèlement à cela, les militaires qui font l'objet d'un examen administratif ou qui ont été l'objet de mesures disciplinaires ne devraient pas être admissibles à un poste d'instructeur.

Les talents d'enseignement devraient être reconnus et récompensés, y compris par un meilleur accès à des postes de direction. Un poste d'instructeur devrait ouvrir autant de portes qu'un poste opérationnel.

RECOMMANDATION N° 23

Les FAC devraient fournir les meilleurs instructeurs et membres du personnel possibles à toutes les écoles de formation. Plus précisément, les FAC devraient :

- **donner la priorité aux affectations aux unités d'entraînement, et surtout à celles procurant de l'instruction aux nouvelles recrues et aux élof/aspm;**
- **inciter et récompenser ceux qui, dans l'ensemble des FAC, occupent un poste d'instructeur à l'ELRFC, un autre poste clé d'instructeur ou un poste au sein d'une unité d'entraînement, ou encore qui termine une formation en enseignement. Ces mesures pourraient prendre la forme d'incitatifs salariaux, de promotions accélérées, d'ententes de priorité concernant une affectation future, ou de tout autre moyen efficace;**
- **aborder les facteurs qui découragent actuellement ces affectations, tels que les obstacles, réels ou apparents, que représentent les affectations hors régiment lors des promotions ou réaffectations; et**
- **garantir une évaluation adéquate des candidatures pour les postes d'instructeurs, autant au niveau des compétences que du caractère.**

Une solution potentiellement plus efficace encore pour régler plusieurs de ces problèmes et lacunes systémiques serait de créer un nouveau groupe professionnel d'instructeurs/éducateurs au sein des FAC, ou une nouvelle spécialité au sein d'un groupe professionnel de soutien. Cela permettrait de générer un bassin permanent d'instructeurs professionnels qualifiés ayant la volonté, les compétences et le tempérament requis pour occuper ce type de carrière et de rôle.

Lorsque l'ampleur de la fonction d'instruction déjà présente au sein des FAC est prise en compte, y compris le grand nombre d'écoles de formation, d'unités d'entraînement et de postes d'instructeurs, il apparaît très probable qu'une masse critique existe déjà pour permettre d'envisager sérieusement cette idée²¹. Je suis persuadée qu'un changement de ce type pourrait également servir afin d'attirer une plus grande diversité de membres au sein des FAC du futur. Je suis consciente que l'introduction d'un nouveau groupe professionnel d'instructeurs/éducateurs pourrait être perçue comme une perte nette pour les FAC, puisque ces instructeurs seraient présumément indisponibles ou inadéquats pour les déploiements et les opérations militaires. Cependant, il s'agit là d'une hypothèse qui n'a jamais été testée et qui reflète l'opposition, le mépris et le manque d'appréciation envers un rôle aussi important.

Si on lui donnait sa chance, je crois que la création du groupe professionnel proposé pourrait représenter une nouvelle direction révolutionnaire pour les FAC. De plus, les personnes à qui la tâche d'instructeur serait confiée mettraient sans aucun doute leur savoir et leurs compétences en pratique à l'extérieur des salles de classe et lors des affectations opérationnelles.

RECOMMANDATION N° 24

Les FAC devraient évaluer les avantages et les désavantages de former un nouveau groupe professionnel d'instructeurs/éducateurs/formateurs au sein des FAC, ou une spécialité au sein des groupes professionnels responsables des ressources humaines, afin de créer un bassin permanent d'instructeurs et d'éducateurs compétents et professionnels.

Formation aux compétences générales

On nous rappelle souvent que le rôle des forces armées est de combattre et défendre les Canadiens et Canadiennes et leurs alliés lors des conflits, et d'aider nos collectivités lorsqu'une catastrophe survient. En réalité, il est tout aussi vrai que la majorité des membres des FAC ne passent pas leur carrière en situation de combat. Pour plusieurs groupes professionnels et professions, les membres ne passeront que quelques mois de leur carrière en zone de combat, ou n'iront même jamais dans une telle zone. Et bien qu'il soit important de s'entraîner au combat et d'y être prêt, je crois que les compétences générales sont également importantes. Les membres ont besoin de compétences en matière de communication, de relations interpersonnelles, de résolution de problème et de gestion de conflit. Ils ont également besoin de créativité, de flexibilité, d'éthique professionnelle, de respect mutuel et d'empathie. Il est également important d'apprendre à s'exprimer bien haut et à communiquer efficacement sur des sujets délicats (tels que les agressions sexuelles et l'inconduite sexuelle), à résoudre les conflits de manière respectueuse, et à aider ses coéquipiers à traiter les autres personnes équitablement.

Dans la mesure où ces compétences sont considérées comme féminines et incompatibles avec la culture guerrière inhérente à la profession des armes, je crois que c'est une perspective qui trahit une conception dépassée de ce qu'est un guerrier moderne efficace. Plusieurs des documents fondamentaux des FAC traitent d'ailleurs de cet enjeu.

L'efficacité opérationnelle est souvent décrite comme la priorité absolue des FAC. De manière intéressante, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes* définit l'efficacité collective comme l'atteinte de cinq résultats majeurs : le succès de la mission, l'intégration interne, le bien-être et l'engagement des militaires, l'adaptation au monde extérieur, et l'éthos militaire.

Le bien-être et l'engagement des militaires sont subséquemment décrits de manière plus détaillée :

On se soucie ici des personnes. Ce résultat est en premier lieu essentiel du point de vue du succès de la mission, en plus de contribuer considérablement à l'intégration interne et à l'adaptation au monde extérieur. On se préoccupe ici des subordonnés, de leur qualité de vie et de leurs conditions de service et, bien sûr, de l'importance de procurer tous les moyens requis pour assurer la protection des forces pendant les opérations. L'engagement est un mouvement tant ascendant que descendant, dans la mesure où les militaires se sont engagés envers les FC et où les FC ont un engagement à remplir envers leurs militaires. Les FC sont le reflet des militaires qui les composent. S'occuper de leurs subordonnés et leur témoigner de la considération est un devoir à la fois intrinsèque et moral des leaders des FC qui se veulent efficaces⁹²².

Voilà qui démontre bien la nécessité d'intégrer les compétences personnelles à la culture du combat.

Méthodes de formation

En ce qui concerne le matériel de formation et les plans de cours des FAC que nous avons examinés jusqu'à maintenant, ceux-ci se sont avérés plutôt conventionnels (présentations PowerPoint, manuels, sujets de discussion, etc.). Les FAC devraient envisager de nouveaux types de formation concernant l'inconduite sexuelle, y compris des techniques interactives. Elles devraient également s'inspirer de chefs de file dans le domaine, de meilleures pratiques que ces derniers ont instaurées, et surtout des institutions civiles qui font face aux mêmes défis. Finalement, les FAC devraient envisager d'intégrer davantage de tests en temps réel basés sur des scénarios de manquements à l'éthique qui ne sont pas identifiables à l'avance par les recrues comme des simulations.

J'ai aussi entendu dire que la formation connexe et spécialisée n'est parfois offerte qu'en anglais aux membres en poste à l'extérieur du Québec. Le manque de formation en français pourrait avoir une incidence sur l'efficacité de la formation et les attitudes culturelles connexes.

Période d'essai

En tant qu'employeur, le MDN et des FAC ont la responsabilité ultime, d'offrir aux employés un environnement de travail sécuritaire et non toxique⁹²³. Je suis consciente des difficultés qui limitent actuellement la capacité des FAC à améliorer leurs opérations d'instruction. Le manque de personnel actuel et prévu fait pression sur les FAC et les écoles de formation pour qu'elles mobilisent les meilleurs instructeurs. La même pression peut également pousser les FAC à vouloir garder des recrues qui démontrent des points de vue ou des attitudes toxiques. Malgré ces défis, lorsqu'il est question de recrues et d'instructeurs, les FAC doivent mettre au point un meilleur processus pour pouvoir repérer et renvoyer rapidement ces individus.

Les FAC approchent traditionnellement leur stratégie de recrutement en faisant confiance à la vieille méthode d'instruction militaire qui vise à « les casser pour mieux les former ». Bien que cette méthode puisse être convenable pour atteindre des objectifs d'instruction restreints, elle est incompatible avec l'éducation plus sophistiquée dont les militaires d'aujourd'hui ont besoin.

Cela pourrait être fait en transformant l'instruction de base en période d'essai. Je suis consciente qu'une telle approche demanderait non seulement une modification des conditions de service imposées à l'enrôlement, mais également un changement majeur dans la culture des dirigeants. Les FAC approchent traditionnellement leur stratégie de recrutement en faisant confiance à la vieille méthode d'instruction militaire qui vise à « les casser pour mieux les former ». Bien que cette méthode puisse être convenable pour atteindre des objectifs d'instruction restreints, elle est incompatible avec l'éducation plus sophistiquée dont les militaires d'aujourd'hui ont besoin. Conséquemment, et en accord avec la recommandation que j'ai formulée plus haut au sujet du recrutement, les FAC devraient restructurer l'instruction initiale en une période d'essai avec possibilité de libération rapide et sommaire pour toute recrue qui ne démontre ni le désir ni la capacité de répondre aux exigences éthiques et culturelles des FAC.

RECOMMANDATION N° 25

Les FAC devraient élaborer et mettre en œuvre un processus de libération rapide et accéléré des recrues en période d'essai qui reçoivent leur instruction de base ou qui assistent à des cours élémentaires dans une école de formation, y compris l'ELRFC et les collèges militaires, et qui démontrent une incapacité flagrante à répondre aux attentes des FAC en matière d'éthique et de culture.

Détachements à l'externe

Les FAC opèrent de manière extrêmement autosuffisante. Même si cette autosuffisance est largement dictée par la nature de l'organisation, ses implications sont à la fois positives et négatives. En ce qui a trait aux ressources humaines et à la réforme culturelle, les FAC, comme certaines agences d'application de la loi, ont de la difficulté à rattraper le secteur privé et la fonction publique civile. Cet état de fait est démontré clairement par le temps qu'ont

mis les FAC avant de commencer à s'attaquer au problème de l'inconduite sexuelle et de la discrimination que l'on y observe, ainsi que par la relative inefficacité des mesures mises en place jusqu'à maintenant. Je crois qu'il est possible de remédier à ce problème, du moins en partie, en élargissant les possibilités de détachements à l'externe. À l'heure actuelle, les FAC n'offrent pas beaucoup de possibilités en ce sens.

Bien entendu, les FAC établissent et gèrent depuis longtemps des échanges et affectations militaires avec plusieurs alliés internationaux et plusieurs autres pays. Des parties prenantes m'ont indiqué que de tels détachements étaient bénéfiques puisqu'ils aidaient les membres à accroître directement leurs connaissances et leur expertise. Cette perspective reste cependant axée sur le domaine militaire. Les FAC devraient donc envisager d'étendre cette vision pour englober davantage de détachements effectués auprès du secteur privé et d'autres ministères gouvernementaux, et ce, dans le but de favoriser l'acquisition d'une expérience en leadership et en gestion dans d'autres domaines que le seul domaine militaire.

Par exemple, en 2017, l'ARC a mis sur pied un programme de détachement intitulé Programme de bourses de l'ARC afin de faire progresser les compétences analytiques des dirigeants de l'ARC et d'équiper ces derniers avec une meilleure compréhension de la sécurité internationale et des interactions civilo-militaires. Les participants sont détachés à l'extérieur des FAC. Je comprends qu'en 2022, la bourse est offerte en collaboration avec Communitech, un important carrefour d'innovation canadien et partenaire de l'Université de Waterloo. Ce type de détachement à l'externe procure des idées et perspectives qui sont fraîches et nouvelles, qui ne proviennent pas du MDN, et qui aident l'ARC à relever les défis auxquels elle fait actuellement face. Je remarque que certains alliés ont aussi conçu des programmes de détachements externes à leurs forces armées⁹²⁴.

Les détachements à l'externe permettent aux membres d'acquérir des compétences et une meilleure compréhension des milieux privés ou gouvernementaux. Ces compétences sont ensuite mises en pratique tout au long du reste de leur carrière et, en définitive, profitent aux FAC. Les membres qui participent à de tels détachements font l'expérience d'un environnement nouveau et différent, ce qui leur permet de développer un point de vue plus large et plus équilibré⁹²⁵.

Les entreprises privées sont largement en avance sur les FAC en matière de gestion des ressources humaines, de progression de carrière pour les femmes et les groupes minoritaires, et de réponse aux problèmes d'inconduite sexuelle. Catalyst, par exemple, est un organisme international qui travaille à la promotion des femmes dans le monde des affaires et qui offre des outils et ressources pour la recherche et la formation⁹²⁶. Catalyst reconnaît que les industries et professions dominées par les hommes, c'est-à-dire celles composées à moins de 25 % de femmes, sont tout particulièrement à risque de renforcer des stéréotypes blessants et de créer des environnements hostiles qui rendent le succès des femmes encore plus difficile⁹²⁷.

Une plus grande ouverture et volonté de partage interorganisationnelle permettraient aux FAC de suivre l'évolution des bonnes pratiques et de tirer profit d'un éventail plus large de recherches, de données, d'outils et d'expériences. De plus, une telle approche contribuerait avantagement à la gestion des ressources humaines des FAC, en particulier face aux défis présents et futurs en matière de gestion de la diversité. De manière plus générale, l'occasion de se familiariser avec des industries en démarrage et l'utilisation non militaire de la technologie pourrait également intéresser plusieurs membres des FAC.

Finalement, des affectations temporaires à durée flexible à l'extérieur de l'organisation pour quelques officiers supérieurs, et particulièrement des officiers généraux, procureraient aux FAC une agilité supplémentaire en leur permettant de rappeler ces officiers en période de crise afin de répondre aux besoins opérationnels, et ce, sans la cascade de perturbations qui résultent normalement de toute réaffectation d'un dirigeant principal des FAC hors de son poste de commandement opérationnel pour répondre à des exigences militaires urgentes. Cette recommandation s'accorde avec celles que je formulerai plus bas, dans la section sur les ressources humaines.

RECOMMANDATION N° 26

Les FAC devraient accroître le nombre de possibilités pour les membres des FAC, et tout particulièrement pour les dirigeants principaux et d'officiers généraux, d'être détachés auprès du secteur privé ou d'autres agences et ministères gouvernementaux.

Conclusion

Les recommandations de ce chapitre s'alignent avec celles en lien avec le recrutement. Si les FAC modifient leurs procédures de recrutement pour écourter le processus d'accueil, réduisant ainsi grandement les délais actuels, et introduisent une période d'essai dans leur processus d'enrôlement, alors je crois fermement qu'il y aurait beaucoup plus d'occasions

d'observer et d'évaluer réellement le caractère des recrues lors de l'instruction de base et du début de leur formation à une profession précise. Les recrues en période d'essai dans les écoles d'instruction de base et de formation élémentaire qui démontrent une incapacité à répondre aux attentes éthiques et culturelles des FAC devraient être libérées rapidement. La culture des FAC doit changer pour refléter le fait que les recrues qui démontrent des traits de caractère problématiques sont un danger pour leurs pairs et pour le futur des FAC. Le système d'instruction, et tout particulièrement l'ELRFC, devrait avoir le mandat d'évaluer les recrues, tout en ayant conscience qu'une augmentation du niveau d'attrition pourrait survenir dans un tel système.

Les recrues en période d'essai dans les écoles d'instruction de base et de formation élémentaire qui démontrent une incapacité à répondre aux attentes éthiques et culturelles des FAC devraient être libérées rapidement.

Cette approche nécessite un bassin d'instructeurs qui sont capables de remplir cette fonction et qui sont eux-mêmes formés, évalués et récompensés adéquatement pour leur capacité à effectuer ce travail. Les FAC doivent trouver des moyens efficaces de mieux s'assurer que toutes les écoles de formation possèdent le meilleur personnel possible, car ces écoles ont la responsabilité de façonner le futur des FAC.

Je n'ai pas eu l'occasion d'examiner en détail l'entièreté des méthodes d'enseignement et du contenu décrits dans le programme éducatif de l'ACD concernant le leadership et les enjeux relatifs à l'inconduite sexuelle. Je me suis attardée plus longuement aux premiers niveaux de formation, plutôt qu'aux niveaux supérieurs de perfectionnement professionnel. De ce que j'ai pu constater, cette formation élémentaire ne semble pas avoir un effet durable sur plusieurs membres des FAC une fois que ces derniers ont quitté les écoles de formation. Ce fut d'ailleurs un thème récurrent dans mes entrevues auprès des parties prenantes.

La plupart d'entre elles n'avaient aucun bien à dire sur la formation reçue sur un ensemble de sujets, y compris l'inconduite sexuelle, la diversité et la discrimination. Ce problème n'est pas exclusif aux membres de longue date; il persiste toujours. Le rapport intitulé *Rapport sur la table ronde et rapports du programme MINDS sur le Sondage de Statistique Canada de 2016 et de 2018 sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes*⁹²⁸ contenait une liste exhaustive de sujets proposés pour améliorer la formation des FAC visant à prévenir l'inconduite sexuelle, et tout particulièrement la violence sexuelle. La clé de toute formation de ce type consiste à s'assurer qu'elle soit progressive et répétitive, et ce, tout au long de la carrière d'un membre⁹²⁹.

Quant à la formation traitant des CSDI et de l'inconduite sexuelle, je note que plusieurs des recommandations du rapport Deschamps n'ont pas été mises en œuvre comme prévu. La formation pertinente utilisant des techniques interactives n'a généralement pas été donnée par des professionnels qualifiés dans le domaine de l'inconduite sexuelle, surtout pas en petits groupes. Le rapport Deschamps a également mis en garde que la formation donnée au sein des unités pour ces sujets devrait être limitée, et que la formation en ligne ne soit offerte aux militaires du rang que si elle comprenait un volet interactif.

Effectuer très tôt dans la carrière des membres la démonstration que les compétences générales sont toutes aussi importantes que les apprentissages plus techniques aiderait à faire correspondre la doctrine et la réalité. Ces compétences sont essentielles lorsque vient le temps de répondre à des incidents d'inconduite sexuelle. Comme je l'ai mentionné précédemment, la formation sur ces compétences devrait être donnée par des personnes qui possèdent une connaissance et une expertise adéquates dans ce domaine, plutôt que par des personnes en simple position d'autorité dans la chaîne de commandement. En effet, ces dernières sont souvent perçues comme ne faisant que répéter sans émotion le texte qu'on leur a imposé. Cette approche est conforme avec les objectifs détaillés dans l'Objectif stratégique 1.2 de *La voie vers la dignité*, soit « d'approfondir les connaissances, consulter les partenaires et les parties prenantes externes »⁹³⁰. C'est dans cette perspective que je recommande aux

FAC de réévaluer continuellement l'efficacité du contenu et de la nature de leur formation sur l'inconduite sexuelle, en plus de développer une méthode pour mesurer le succès à long terme. Cela fait maintenant partie du mandat de la CCPC⁹³¹. J'encourage les FAC à continuer d'améliorer leur capacité à évaluer les effets de chaque amélioration, et ce, tout en gardant à l'esprit que la qualité des instructeurs et d'autres changements connexes sont également fondamentaux.

RECOMMANDATION N° 27

Les FAC devraient assurer la pleine mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport Deschamps sur la formation liée aux infractions sexuelles et au harcèlement sexuel.

Collèges militaires

Situation actuelle

Conformément à leur politique et leur pratique depuis longtemps établies de gérer leurs besoins entièrement à l'interne, les FAC sont actives dans le domaine de l'éducation universitaire. Par l'entremise de l'ACD, elles fournissent non seulement de l'instruction et du perfectionnement professionnel à leurs membres, mais également une éducation de niveau universitaire (de premier, deuxième et troisième cycles) dans les deux collèges militaires toujours en activité, soit le CMR Saint-Jean et le CMR Kingston.

Selon les règlements qui les encadrent, les objectifs des collèges militaires sont de préparer et de motiver les élof/asm à faire carrière dans les Forces canadiennes en qualité d'officiers brevetés et d'améliorer le niveau d'instruction des officiers brevetés :

- en leur offrant une formation universitaire dans les deux langues officielles et un choix de disciplines assez vaste pour répondre aux exigences particulières des Forces canadiennes (formation universitaire);
- en développant chez eux les qualités de chef (leadership militaire);
- en les amenant à s'exprimer dans les deux langues officielles et à comprendre les principes du biculturalisme (bilinguisme); et
- en leur permettant d'accéder individuellement à un niveau élevé d'aptitude physique (aptitude physique)⁹³².

Ces objectifs sont souvent appelés les « quatre piliers ».

Le CMR Kingston a été fondé en 1874. Il a reçu en 1959 l'autorisation de conférer des diplômes en arts, en sciences et en génie⁹³³. Le CMR Kingston offre des diplômes de premier, deuxième et troisième cycles dans les deux langues officielles et appuie les programmes de formation continue pour les membres des FAC et du gouvernement fédéral. Il offre présentement 22 programmes de premier cycle en arts, science et génie, ainsi que 13 programmes de deuxième et troisième cycles. Le CMR Kingston offre également de nombreux programmes spécialisés ne menant pas à l'obtention d'un diplôme et effectue des recherches spécialisées dans le domaine militaire afin de soutenir les objectifs du Canada en matière de défense. Selon le rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, ce dernier employait 192 professeurs à temps plein (156 universitaires/civils et 36 militaires)⁹³⁴.

Le Collège militaire royal de Saint-Jean, ou CMR Saint-Jean, a ouvert ses portes en 1952. Il fut fermé en 1995, tout comme le Royal Roads Military College, lors de la fusion des collèges militaires, puis réouvert en 2008. Sous sa forme actuelle, le CMR Saint-Jean offre

une transition entre l'école secondaire et l'université, tout particulièrement pour les élèves ayant achevé leurs études secondaires au Québec, en offrant des cours de niveau collégial en sciences sociales et en sciences, autant en français qu'en anglais. Ces deux premières années d'études au CMR Saint-Jean sont appelées « année préparatoire » et « première année ». Une fois ces deux années terminées, les élèves-officiers qui répondent à tous les critères du ministère de l'Éducation du Québec reçoivent un diplôme d'études collégiales⁹³⁵. Le nouveau programme répond aux exigences requises par le ministère de l'Éducation et le ministère de l'Enseignement supérieur pour décerner un diplôme d'études collégiales grâce à un partenariat avec le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu⁹³⁶, et ce, tout en s'assurant que les élèves-officiers puissent continuer leur cheminement vers les programmes de premier cycle du CMR Kingston. Les élèves-officiers poursuivent généralement leurs études en deuxième année au CMR Kingston, mais certains optent plutôt pour suivre le programme de baccalauréat en études internationales offert par le CMR Saint-Jean⁹³⁷.

L'escadre des élèves-officiers de premier cycle est composée majoritairement d'élof/aspms provenant du PFOR. De trimestre en trimestre, le CMR Kingston, par exemple, compte environ 1 130 élof/aspms inscrits au PFOR, ce qui représente la majorité des étudiants à temps plein⁹³⁸. Les autres étudiants proviennent d'autres programmes, tels que le Programme de formation universitaire à l'intention des MR⁹³⁹ ou l'un des programmes d'intégration à la réserve⁹⁴⁰. Après avoir terminé leurs études, les élof/aspms du PFOR qui ont étudié dans un collège militaire doivent normalement servir pendant jusqu'à cinq ans dans les FAC en tant qu'officiers brevetés; cette période de service obligatoire est plus longue pour les pilotes⁹⁴¹. Si un officier veut obtenir sa libération des FAC avant la fin de son service obligatoire, il doit rembourser partiellement ou en totalité le montant déboursé par le public canadien pour ses études⁹⁴².

Afin d'obtenir son diplôme d'un collège militaire et de recevoir une commission d'officier, un élof/aspms doit compléter avec succès les « quatre piliers » décrits ci-dessus. L'énoncé de mission du CMR Kingston est donc de produire des leaders bilingues, en forme, éthiques et aptes à servir dans les Forces armées canadiennes⁹⁴³.

Les collèges militaires ont une politique d'admission contingentée qui se base sur des examens d'entrée et sur les réalisations scolaires antérieures des élèves. Selon les données qui m'ont été fournies, en 2021-2022, les collèges militaires ont réussi à atteindre l'objectif fixé par les FAC, soit d'attirer 25 % de femmes parmi les nouveaux élèves⁹⁴⁴. Au CMR Kingston précisément, pour l'année scolaire 2020-2021, l'escadre des élèves-officiers de premier cycle provenant du PFOR était composée à 22 % de femmes. Pour l'année scolaire 2021-2022, cette proportion s'élevait à 23 %. En décembre 2020, 18 % des élèves de deuxième et troisième cycles au CMR Kingston étaient des femmes⁹⁴⁵.

Selon le GRFC, en 2021-2022, 24,2 % des élof/aspms au CMR Kingston, et 26,4 % au CMR Saint-Jean, s'identifiaient comme appartenant à une minorité visible. Ces chiffres ne prennent pas en compte les élèves inscrits dans le Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones (PILA), d'une durée d'un an⁹⁴⁶. L'identification en tant que membre d'un groupe désigné se fait sur une base volontaire⁹⁴⁷.

Statistiques sur les minorités visibles dans le PFOR ⁹⁴⁸				
Exercice financier	CMR – K, PFOR	CMR – S.-J., PFOR	Universités civiles, PFOR	Pourcentage total
2018-2019	17,6 %	18,1 %	29 %	20 %
2019-2020	21,4 %	12 %	0 %*	17 %
2020-2021	27,6 %	19 %	31,25 %	24 %
2021-2022	24,2 %	26,4 %	19,6 %	25 %

Tableau 12. Statistiques sur les minorités visibles dans le PFOR.

*Note : Le « 0 % » indiqué à la colonne « Universités civiles » pour l'exercice financier 2019-2020 s'explique par le fait que le GRFC n'a pas inscrit de candidats provenant du PFOR dans une université civile cette année-là.

Le CMR Kingston puise un grand nombre de ses élèves de l'Ontario⁹⁴⁹. Le CMR Saint-Jean est présentement conçu pour attirer les élèves du Québec. Il s'intègre donc dans le système de cégeps du Québec et constitue un pont vers les programmes universitaires de premier cycle offerts au CMR Kingston⁹⁵⁰. Par conséquent, la grande majorité de l'escadre des élèves-officiers, autant au CMR Kingston qu'au CMR Saint-Jean, est composée de jeunes hommes blancs venant de l'Ontario et du Québec.

Le pourcentage de femmes dans les collèges militaires est bien inférieur à celui que l'on retrouve dans les universités civiles. Dans la plupart des universités canadiennes, les étudiantes sont majoritaires. Le tableau suivant indique la proportion de femmes au sein de la population étudiante d'un certain nombre d'universités canadiennes de toutes tailles en 2022. Les données sont tirées du palmarès des universités du magazine *Maclean's*⁹⁵¹; ces chiffres démontrent le fossé qui existe entre les collèges militaires et les autres universités lorsqu'il est question de la proportion de femmes dans la population étudiante.

Le pourcentage de femmes dans les collèges militaires est bien inférieur à celui que l'on retrouve dans les universités civiles.

Université	Proportion de femmes
Institut universitaire de technologie de l'Ontario ⁹⁵²	42%
Université de Toronto ⁹⁵³	56 %
Université Dalhousie ⁹⁵⁴	55 %
Université de la Colombie-Britannique ⁹⁵⁵	56 %
Université de Waterloo ⁹⁵⁶	47 %
Université Algoma ⁹⁵⁷	53 %
Université Carleton ⁹⁵⁸	52 %
Université Saint Mary's ⁹⁵⁹	51 %
Université Mount Allison ⁹⁶⁰	59 %

Tableau 13. Proportion de femmes dans un certain nombre d'universités canadiennes en 2022.

De plus, un sondage effectué par Universités Canada en 2019 a révélé que, bien que 22,3 % de la population du Canada s'identifie comme appartenant à une minorité visible, ce sont environ 40 % des étudiants de premier cycle fréquentant une université canadienne qui s'identifient comme tel⁹⁶¹. Ces chiffres contrastent avec ceux des élèves-officiers participant au PFOR : la proportion d'entre eux qui s'identifient comme appartenant à une minorité visible s'est située, selon le GRFC, entre 17 % et 25 % au cours des quatre dernières années, comme démontré ci-dessus.

Certains candidats provenant du PFOR ne fréquentent pas un collège militaire, mais une université civile afin d'y obtenir un diplôme de premier cycle subventionné⁹⁶². Ce phénomène s'explique en partie par le fait que certaines professions nécessitent un diplôme qui n'est pas offert dans un collège militaire, comme par exemple en sciences infirmières, et probablement parce que l'accès à la plus grande diversité de programmes offerts par les universités civiles est souhaitable. D'autres candidats sont acceptés dans le PFOR, mais ne se voient pas offrir une place dans un collège militaire⁹⁶³. Les élèves-officiers étudiant dans une université civile reçoivent un salaire annuel et effectuent leur instruction militaire au trimestre d'été, parfois en même temps que leurs collègues issus des collèges militaires.

De plus, le programme PEDO des FAC accepte typiquement des candidats au poste d'officier qui possèdent déjà un diplôme universitaire de premier cycle, sans que les FAC aient eu à déboursier des fonds pour payer cette partie de leur éducation. Les FAC ont fourni des données révélant que 5 510 officiers actuellement en poste ont joint les FAC via le PEDO, et que 4 698 l'ont fait grâce au PFOR. Cependant, le GRFC, qui a préparé ces informations, a reconnu que ces données contenaient des erreurs⁹⁶⁴.

Structure des collèges militaires

Bien qu'ils soient des établissements d'enseignement, en termes d'organisation, le CMR Kingston et le CMR Saint-Jean fonctionnent comme des unités militaires. Les officiers affectés au commandement de chaque collège militaire portent le titre de commandant et assument à la fois des fonctions d'administration et de commandement militaire. Le commandant d'un collège a donc une autorité absolue sur l'ensemble des officiers et militaires du rang affectés à son collège. Le commandant et le personnel militaire opèrent donc dans le cadre défini par la chaîne de commandement des FAC. Le recteur du CMR Kingston relève du commandant. Cependant, le programme pédagogique est administré par une structure composée de comités, de départements et de postes de professeurs, tous situés hors de la chaîne de commandement dans le but de garantir l'excellence scolaire⁹⁶⁵. Le recteur dirige la formation universitaire, coordonne les activités de recherche et fait le pont entre les études universitaires et la culture militaire. Au CMR Saint-Jean, le chef de l'escadre des études porte le titre de directeur des études⁹⁶⁶.

Examens et audits des collèges militaires

Les collèges militaires ont un problème bien documenté d'inconduite, de discrimination et de harcèlement sexuels. Comme le rapportait la juge Deschamps⁹⁶⁷ :

Dans les collèges que la REE a visités, le Collège militaire royal de Saint-Jean et le Collège militaire royal du Canada de Kingston, les participants ont rapporté que le harcèlement sexuel est considéré comme un « passage obligé » et que les agressions sexuelles constituent un risque toujours présent. Un élève-officier a dit en riant que les incidents de harcèlement sexuel ne sont pas signalés parce qu'ils sont chose courante.

En août 2016, largement pour répondre aux inquiétudes grandissantes quant au climat qui régnait au CMR Kingston, dont trois suicides, le CEMD a ordonné une évaluation spéciale du climat, de l'environnement d'instruction, de la culture et de la structure du programme PFOR au collège. L'équipe de la visite d'aide d'état-major spéciale (VAEMS), une équipe interne des FAC, a publié son rapport en mars 2017. Le rapport de 2017 de la VAEMS contenait des constats d'observation basés sur plus de 400 entrevues avec des parties prenantes, y compris des élèves-officiers et membres du personnel du CMR Kingston et du CMR Saint-Jean. La VAEMS a émis 79 recommandations visant un large éventail d'aspects reliés aux domaines du commandement et du contrôle, de la gouvernance des collèges militaires, de la sélection et des responsabilités du personnel et des services de soutien des collèges, et de la mise en œuvre des « quatre piliers » du programme. Le rapport abordait également les facteurs de stress et d'atteinte au moral des élèves-officiers. Il signalait d'ailleurs que ces facteurs étaient les symptômes et découlaient de problèmes systémiques sous-jacents en lien avec la structure du collège, les lacunes en matière de leadership, la livraison du programme et les hautes attentes en lien avec ce dernier. En ce qui a trait précisément à l'inconduite sexuelle, discutée plus en détail ci-dessous, l'équipe de la VAEMS a constaté que le CMR Kingston avait été « proactif à communiquer et à fournir des directives pour régler les problèmes d'inconduite sexuelle ». Elle mentionne également avoir été informée de « quelques allégations de comportement sexuel dommageable et inapproprié »⁹⁶⁸.

Le rapport de 2017 de la VAEMS décrivait la structure de gouvernance du CMR Kingston comme une structure caractérisée par les conflits et la confusion entre la vision éducative et la vision militaire⁹⁶⁹. L'annexe F du rapport de 2017 de la VAEMS énumère en détail les nombreux problèmes découlant de la structure de gouvernance complexe des collèges militaires. En tant qu'unités militaires, les collèges ont la chaîne de commandement habituelle ainsi qu'une chaîne de commandement parallèle pour l'escadre des élèves-officiers, qui opère conjointement avec l'escadre d'entraînement, l'escadre des études et les organes de gouvernance éducatifs établis en fonction des règlements⁹⁷⁰. Le rapport de 2017 de la VAEMS discutait également des effets que le commandement et le contrôle ainsi que l'environnement stratégique du QG ACD/GENPERSMIL pouvaient avoir sur la situation dans les collèges. Le rapport soulevait notamment des inquiétudes de la part de l'escadre des études du CMR Kingston quant à la mauvaise compréhension stratégique, au sein du MDN et des FAC, des investissements requis pour conserver une accréditation universitaire⁹⁷¹.

En 2017, le BVG a procédé à un examen du CMR Kingston et a à son tour conclu que le mode de gouvernance était inefficace et que le collège ne mariait pas adéquatement les objectifs militaires et éducatifs⁹⁷². Selon le rapport, cet état de fait représentait un problème, car, en l'absence d'une structure de gouvernance efficace, les collèges n'ont pas la capacité de comprendre clairement leur raison d'être ni de s'orienter adéquatement pour fonctionner convenablement.

En octobre 2020, Statistique Canada a publié un rapport soulignant des problèmes persistants de comportements sexualisés non désirés et de comportements discriminatoires dans les collèges militaires⁹⁷³.

Inquiétudes concernant les problèmes systémiques

Je continue de croire qu'il y a de nombreuses raisons d'être préoccupé par la façon dont les collèges militaires opèrent à l'heure actuelle ainsi que par l'environnement à l'intérieur duquel les jeunes élèves-officières sont censées grandir et exceller.

Le principe commun qui unit les quatre piliers (formation universitaire, leadership militaire, aptitudes physiques et bilinguisme) est le développement des compétences en leadership. Il se matérialise entre autres par le vénérable modèle des « head boys », que l'on retrouve communément dans les écoles privées britanniques pour garçons. Ce modèle consiste à donner aux étudiants de niveaux supérieurs des responsabilités à l'égard de leurs collègues plus jeunes. Il est décrit par certaines parties prenantes comme un système dans lequel « des enfants dirigent des enfants » ou « des apprentis dirigent des apprentis ». D'autres, dont notamment les élof/aspms choisis pour diriger leurs pairs de cette façon, le décrivent

La combinaison de l'immaturation et de l'exercice d'une autorité et d'un pouvoir, réels ou perçus, sur autrui est une recette peu propice à l'éradication de l'inconduite sexuelle ayant pris racine dans la culture de ces collèges.

plutôt comme « une responsabilité sans pouvoir ». Ce modèle de développement précoce du leadership doit faire l'objet d'un nouvel examen critique. La combinaison de l'immaturation et de l'exercice d'une autorité et d'un pouvoir, réels ou perçus, sur autrui est une recette peu propice à l'éradication de l'inconduite sexuelle ayant pris racine dans la culture de ces collèges. En effet, même les officiers aguerris éprouvent des difficultés à déterminer la bonne chose à faire lorsqu'il est question de reconnaître et d'enrayer l'inconduite sexuelle. Comment pouvons-nous possiblement nous attendre à ce que de jeunes élèves-officiers novices puissent faire mieux?

Les résidences mixtes dans les collèges et les universités présentent leur propre éventail de défis. Il s'agit d'ailleurs d'un enjeu particulièrement important au CMR Saint-Jean, où certains des élof/aspms n'ont que 17 ans. Dans un environnement militaire, ces défis s'intensifient, car les élèves-officiers cèdent une grande partie de leur indépendance, ont très peu de temps libre et développent un haut niveau d'obéissance à l'autorité. Cet environnement, lorsque combiné à une culture du « ne vous faites pas prendre », est de toute évidence contraire à la devise des collèges, soit « Vérité. Devoir. Vaillance. ». Les entrevues que j'ai réalisées m'ont révélé un système dans lequel les élèves, en réponse à l'immense pression

qu'ils ressentent d'exceller dans les quatre piliers, ainsi qu'aux fortes attentes et règles très strictes qui leur sont imposées, passent quatre ans à apprendre à contourner les règles.

L'inconduite sexuelle offre la démonstration la plus frappante de cet état de fait. Inutile de dire que cette tension entre le devoir de signaler et le besoin d'appartenir au groupe n'est pas facile à résoudre pour de jeunes hommes et femmes, qui apprennent rapidement ce qui est dans leur meilleur intérêt. Cette culture du « ne blâme pas tes chums », comme l'a décrite une partie prenante, est en contradiction fondamentale avec le devoir de suivre certains principes éthiques et d'intervenir lorsque « tes chums » se comportent de manière inappropriée.

Tout cela remet également en question les compétences en leadership enseignées à cette étape préparatoire. Ces compétences sont-elles vraiment en phase avec les nobles idéaux décrits, par exemple, dans *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes*, un document fondateur applicable à l'ensemble des FAC? De mon point de vue, la structure de commandement vétuste de l'escadre des élèves-officiers n'est plus d'aucune utilité et fait maintenant plus de tort que de bien. Le temps est venu de s'en défaire et de trouver d'autres moyens d'insuffler des valeurs modernes de leadership aux élèves-officiers.

RECOMMANDATION N° 28

La structure de commandement d'autorité et de responsabilité de l'escadre des élèves-officiers devrait être éliminée.

Le modèle des quatre piliers présente également des signes d'usure. La structure de gouvernance des collèges militaires est marquée par des divergences et de la confusion ambiante entre les missions et visions éducatives et militaires⁹⁷⁴. Des observations et recommandations concernant les points faibles de l'instruction militaire et le déséquilibre entre cette dernière et les programmes universitaires ont été faites par le passé⁹⁷⁵. Le rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, qui fait écho aux observations similaires de la VAEMS, constatait que l'équilibre et l'intégration entre l'instruction militaire et l'éducation universitaire était insuffisante ou inefficace dans les collèges militaires. Par conséquent, l'instruction militaire était considérée comme secondaire par rapport à la culture et aux demandes des programmes universitaires.

Je ne suis pas en mesure d'évaluer la qualité de l'escadre des études des collèges, majoritairement perçue comme le pilier dominant dans la vie des élèves-officiers⁹⁷⁶. Les trois autres piliers, cependant, montrent des signes d'érosion. Je ne suis également pas apte à juger si les quatre années passées au CMR Kingston ou au CMR Saint-Jean produisent réellement des officiers bilingues. Cependant, bien que j'aie signalé que le français était une option tout aussi valable, mes entretiens se sont déroulés en grande majorité en anglais. Il serait donc pertinent d'évaluer l'amélioration du bilinguisme au cours des années de formation aux collèges militaires afin de déterminer l'ampleur de la valeur ajoutée.

Les entrevues réalisées dans le département des sports m'ont fourni des exemples intéressants de problèmes liés à la discrimination et à l'inconduite sexuelle. Dans cet environnement, les élèves-officières se faisaient souvent dire par leurs collègues masculins qu'elles ne seraient jamais aussi performantes qu'eux, même lorsqu'elles l'étaient visiblement déjà. Plusieurs élèves-officières n'aimaient pas devoir s'entraîner en groupe, car elles se sentaient vulnérables, mal à l'aise et rabaisées au moindre signe de difficulté ou d'échec. Les élèves-officiers LGBTQ2+ vivaient la même chose, puisque l'environnement est propice à attribuer et dévaloriser certaines caractéristiques, en plus de célébrer une culture d'hypermasculinité, ce qui continue de causer de graves problèmes au sein des FAC. Le personnel du département des sports était au courant de ces problèmes et a exprimé ses inquiétudes et sa frustration quant à son incapacité à en faire plus pour les résoudre.

L'escadre d'entraînement du CMR Kingston, c'est-à-dire le pilier militaire qui, plus que tout autre élément, distingue les collèges militaires de leur pendants civils, présentait un manque criant de personnel et était considérablement débordée lors de ma visite virtuelle. De manière plus générale, elle souffre du même problème chronique que l'ELRFC, démontrant à nouveau à quel point la fonction d'instruction est dévalorisée au sein des FAC. Comme le reconnaît le rapport de 2017 de la VAEMS, « le climat dans l'ensemble [du] CMR a été influencé par une décennie de pressions sur les ressources et de priorités supérieures au niveau stratégique, ce qui a forcé le CMR à fonctionner dans un environnement où une priorité inférieure était accordée au Collège ». Les parties prenantes ont indiqué que les affectations aux unités d'éducation et d'entraînement ne sont pas très courues ni toujours bien récompensées en termes d'avancement de carrière et de promotions⁹⁷⁷. De plus, une affectation au CMR Saint-Jean est vue comme posant des difficultés supplémentaires pour les anglophones qui ont des enfants d'âge scolaire, par exemple. De plus, les modèles talentueux de leadership et les éducateurs doués sont rarement affectés à ces postes d'entraînement, car leurs talents sont jugés précieux, et donc requis ailleurs. Pire encore, on m'a informée que certains militaires sont affectés aux collèges ou à l'ELRFC alors qu'ils font l'objet d'un examen administratif ou de restrictions de carrière, car une telle affectation est vue comme une façon de « se débarrasser d'eux » ou de résoudre un problème administratif.

De plus, j'ai entendu des témoignages indiquant qu'une affectation aux collèges militaires peut entraver le cheminement de carrière des officiers, surtout pour ceux issus des régiments d'armes de combat, car ces affectations ne sont pas considérées comme équivalentes à une position de leadership ou de commandement au sein de l'armée. Il est vrai que certaines professions reconnaissent la valeur d'un rôle de commandement d'escadron ou de division au sein d'un collège militaire et offrent des promotions aux officiers détenant un tel rôle dans un collège militaire. Cependant, ces professions sont presque toutes des professions de soutien à l'aviation ou l'armée, ce qui, de ce que j'ai compris, décourage les officiers et sous-officiers prometteurs de la profession des armes de combat d'accepter une affectation dans un collège militaire, surtout lorsqu'ils voient leurs collègues de différentes professions obtenir davantage de postes subalternes et obtenir une promotion plus rapidement. Cet état de fait pourrait

être un facteur qui décourage la rétention et l'ambition de carrière des membres des FAC qui perçoivent une affectation à un collège militaire comme une perte de temps, ce qui diminue encore davantage la valeur de ce type d'affectation.

Tout cela s'avère hautement problématique. La raison d'être des collèges militaires doit s'appuyer sur la conviction qu'il s'agit du meilleur moyen de former les leaders militaires de demain. Il est difficile d'imaginer que l'éducation universitaire qu'ils reçoivent est grandement supérieure à celle qu'ils obtiendraient dans une université civile canadienne. La valeur ajoutée doit donc venir des trois autres piliers et des compétences en leadership acquises grâce à l'observation et à l'expérience. Et si c'est supposément le cas en théorie, cela ne semble pas être attesté par la pratique.

En ce qui concerne le coût de formation des élof/aspn par le biais des collèges militaires, selon le rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, le coût de formation d'un officier provenant du PFOR au CMR Kingston (et vraisemblablement au CMR Saint-Jean également) est nettement supérieur à celui qui serait encouru en envoyant les candidats du PFOR obtenir leur baccalauréat dans une université civile⁹⁷⁸.

Le rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston mentionnait également qu'une analyse du ministère de la Défense nationale avait conclu « qu'il n'y avait pas de différence majeure entre les élèves-officiers diplômés du Collège militaire royal du Canada et les officiers qui s'enrôlaient dans les Forces par le truchement d'autres programmes ». De la même manière, les officiers formés au CMR Kingston n'étaient pas promus plus vite que les autres officiers. Selon une étude menée en 2014 sur le système de perfectionnement professionnel des FAC, il n'y avait « aucune différence perceptible », à la fin du processus de perfectionnement professionnel, entre les officiers issus des divers programmes d'enrôlement. Le rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston rapportait un taux de rétention légèrement plus élevé pour les officiers formés au CMR Kingston comparativement aux officiers issus des autres programmes d'enrôlement, mais cette différence s'élevait à moins de 10 %⁹⁷⁹.

Cependant, il semble y avoir une forte corrélation entre l'éducation dans les collèges militaires et la possibilité d'occuper un poste au sein de la haute direction des FAC. En 2017, le BVG rapportait que 62 % des hauts dirigeants des FAC avaient fait leurs études universitaires de premier cycle dans un collège militaire⁹⁸⁰. Plus récemment, selon les données des FAC, 45,4 % des officiers généraux actuels sont diplômés d'un collège militaire⁹⁸¹. Il ne fait aucun doute que les diplômés des CMR forment une élite informelle au sein des FAC. Il est par conséquent important d'examiner le profil des élof/aspn et d'analyser ce que ces derniers apprennent, formellement et culturellement, via leur éducation et leurs expériences au CMR Kingston et au CMR Saint-Jean.

Il ne fait aucun doute que les diplômés des CMR forment une élite informelle au sein des FAC. Il est par conséquent important d'examiner le profil des élof/aspn et d'analyser ce que ces derniers apprennent, formellement et culturellement, via leur éducation et leurs expériences au CMR Kingston et au CMR Saint-Jean.

Inconduite sexuelle dans les collèges militaires

Comme dans tout autre établissement d'enseignement supérieur, les élèves apprennent autant de l'éducation qu'ils reçoivent formellement que de la culture générale de l'établissement, pour le meilleur et pour le pire. Cette culture tire ses racines de l'histoire, des symboles, de la réputation et des traditions de l'école. Elle est ensuite renforcée par le degré d'homogénéité de sa population étudiante et de son corps professoral. Quant au problème précis de l'inconduite sexuelle, les collèges militaires ont des problèmes bien répertoriés qui n'ont pas fait l'objet d'une réponse adéquate.

Le rapport de 2017 de la VAEMS a soulevé plusieurs inquiétudes concernant la culture qui prévaut au CMR Kingston, mais a minimisé l'importance de la culture d'intimidation et d'inconduite sexuelle. Le rapport de 2017 de la VAEMS indiquait que :

Le message qu'a reçu l'équipe de ces femmes interviewées est qu'elles se sentent en sécurité le jour comme la nuit au Collège; qu'elles savent distinguer un comportement acceptable et qu'elles sont en mesure de communiquer clairement et avec confiance avec les hommes qui commencent à franchir les limites de l'acceptable⁹⁸².

Cette conclusion va à l'encontre de celles d'autres examens externes qui ont soulevé de bien plus graves inquiétudes. Elle est également contraire aux commentaires que j'ai moi-même entendus lors de mes entretiens. Le rapport de 2017 de la VAEMS identifiait des facteurs de stress tels que les tensions en matière de leadership, les mauvais modèles de leadership, les pressions exercées par le temps ou les études, et l'incapacité pour les élèves-officières de déterminer l'aide dont elles ont besoin et de s'en prévaloir. Le blâme pour le harcèlement et l'inconduite sexuelle est jeté sur les survivantes elles-mêmes, et tout particulièrement sur ces élèves-officières « avec un[e] faible estime de soi » qui ne sont « pas très certaines de savoir comment réagir avec des collègues masculins agressifs », qui ont « de la difficulté dans ce domaine » et qui sont donc « confrontées à divers degrés de comportements inappropriés »⁹⁸³. Sur ce point, le rapport de 2017 de la VAEMS a été montré du doigt pour manque d'objectivité et décrié comme un exemple clair d'utilisation de données internes par les FAC pour contredire les critiques provenant de l'extérieur et contrôler le message dans le domaine de la défense. Le rapport de 2017 de la VAEMS semble normaliser ce comportement inapproprié et rejette sur une petite minorité de jeunes femmes la responsabilité de « faire avec » cette culture toxique. Les parties prenantes ont souligné que l'inconduite sexuelle est partiellement une conséquence de la culture d'une organisation et le résultat de la nature même des transactions et du pouvoir dans une culture militaire majoritairement masculine, orientée vers le combat, et constituant une source inhérente de discrimination basée sur le genre. Bien que très détaillé sur certains points et probablement bien intentionné, le rapport de 2017 de la VAEMS semble simplement accepter ou approuver cette culture.

Le rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston a constaté que ce dernier agissait lorsque des incidents graves étaient signalés, mais que le nombre d'enquêtes et d'incidents d'inconduite impliquant des élof/aspm supérieurs signifiait que le collège devait améliorer la formation au leadership militaire. Le rapport a déterminé que le ministère de la Défense

nationale et le CMR Kingston avaient mis en place des politiques et des procédures pour donner suite aux incidents graves de détresse psychologique, d'automutilation, d'inconduite sexuelle, de harcèlement et d'abus d'alcool ou de drogues. Ces politiques et procédures ont été conçues pour éduquer et dissuader, repérer et signaler, enquêter et punir, et réhabiliter et soutenir à la fois la victime et l'accusé. Le rapport a également constaté que le CMR Kingston offrait du soutien lorsque des incidents graves étaient signalés, y compris en orientant les personnes concernées vers des services de soutien aux victimes et d'aide en santé mentale. Cependant, le rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston a souligné que plus de la moitié des 79 recommandations contenues dans le rapport de 2017 de la VAEMS proposaient des examens supplémentaires plutôt que des actions concrètes. Conséquemment, ces recommandations auront « probablement des effets à long terme plutôt limités » sur le CMR⁹⁸⁴.

Le rapport de 2020 de Statistique Canada révélait que sur les 512 élof/aspm du CMR Kingston et du CMR Saint-Jean ayant répondu au sondage, 68 % disaient avoir été la cible ou témoin de comportements sexualisés non désirés dans les douze derniers mois. Plus précisément, 79 % des élof/aspm de sexe féminin ont dit avoir été la cible ou témoin de tels comportements⁹⁸⁵. Il s'agit là d'un nombre important d'incidents. Certains des éléments clés soulignés dans ce récent rapport sont résumés ainsi dans la réponse préparée par le CMR Kingston :

- Les résultats pour les collèges militaires ressemblent plus à ceux exprimés par les étudiants des établissements d'enseignement postsecondaire civils que par les membres des FAC;
- Les personnes âgées de 18 à 24 ans sont les plus à risque d'être victime d'inconduite sexuelle. Les femmes de ce groupe d'âge sont plus à risque que les hommes. Dans les collèges militaires, les femmes sont plus souvent victimes d'incidents de « comportements sexuels non désirés » et de discrimination que les hommes;
- Les femmes étudiant dans un collège militaire sont beaucoup plus souvent victimes d'incidents que les femmes étudiant dans un établissement d'enseignement postsecondaire civil;
- La discrimination basée sur le genre, l'identité de genre et l'orientation sexuelle est un facteur clé de la création d'un environnement propice et favorable à l'inconduite sexuelle. Ce type de discrimination, qui comprend le besoin d'agir « comme un homme se doit d'agir » ou « comme une femme se doit d'agir », doit être endigué si les FAC et les collèges militaires souhaitent créer une culture dans laquelle les comportements discriminatoires et l'inconduite sexuelle sont considérés comme inacceptables par l'ensemble des membres;
- La presque totalité des incidents de « comportements sexuels non désirés » ont eu lieu sur le campus;
- La presque totalité des incidents de « comportements sexuels non désirés » ont été commis par des pairs, et plusieurs incidents ont eu lieu alors que d'autres élèves étaient présents;

- Les élèves-officiers avaient très peu tendance à intervenir lorsqu'ils étaient témoins d'incidents de « comportements sexuels non désirés », souvent parce qu'ils n'étaient pas certains que l'incident était « assez grave »; et
- Les élèves-officiers ayant été victimes de « comportements sexuels non désirés » en ont parlé à une personne associée à leur école dans seulement 7 % des cas⁹⁸⁶.

Nos entrevues avec des élèves-officières étaient tout aussi inquiétantes, puisqu'elles ont confirmé que les collèges demeuraient des environnements peu accueillants, et parfois même hostiles, pour les élèves-officières. L'inconduite sexuelle et les comportements discriminatoires y sont tenaces. On m'a rapporté que toutes les élèves-officières, ou presque, avaient été victimes d'un ou de plusieurs incidents d'inconduite sexuelle, « ou pire », en plus d'avoir dû composer avec des commentaires et attitudes discriminatoires, y compris des attitudes misogynes démontrées envers des élèves-officières dans le domaine des sports et de l'entraînement physique. Les élèves-officières qui ont participé à nos groupes de discussion ont également confirmé que leurs collègues féminines et elles ne signalent pas la majorité des remarques sexistes, attitudes discriminatoires, avances sexuelles inappropriées, et autres formes d'inconduite sexuelle dont elles font l'objet de la part de leurs collègues masculins pour plusieurs raisons. Bien souvent, elles ne veulent pas causer de tort à leurs collègues masculins et ne veulent pas subir les multiples répercussions du signalement.

Signaler les incidents d'inconduite sexuelle signifie également qu'elles seront forcées de perdre beaucoup de temps à suivre un processus administratif ou disciplinaire déplaisant et émotionnellement épuisant, un processus qu'elles préfèrent éviter, sauf dans les cas les plus graves. Les conséquences pour l'auteur de l'incident sont souvent perçues comme insuffisantes ou peu propices à changer le comportement masculin. Une élève-officière m'a confié qu'après avoir signalé un seul incident d'inconduite sexuelle, elle a décidé de ne plus signaler tout incident subséquent. Quelques élèves-officières ont dit avoir constaté du progrès dans les dernières années, mais d'autres trouvent plutôt que la situation est aussi problématique qu'elle l'a toujours été.

Rien de cela n'est nouveau, et le lent progrès, si progrès il y a eu, démontre que les racines du problème sont solides et profondément enfouies. Bien que les FAC aient entrepris des démarches pour lutter contre ces lacunes culturelles et systémiques, la situation actuelle demeure hautement problématique. Plusieurs élèves-officières m'ont parlé de la culture et de l'atmosphère qui prévalent actuellement; il ne s'agit donc pas là d'informations dépassées et désuètes. Mes entrevues avec les élèves-officiers fréquentant le CMR Kingston et le CMR Saint-Jean contrastent sévèrement avec le portrait que dresse le rapport de 2017 de la VAEMS. Je note également que, selon le GPFC, Kingston figurait parmi les districts des FAC présentant le plus haut taux d'incidents à caractère sexuel en 2019-2020, avec 6,9 %⁹⁸⁷. Ce pourcentage, je présume, comprend les incidents provenant du collège.

Le programme des collèges militaires contient déjà certaines formations obligatoires pour élèves-officiers conçues pour enrayer le problème du harcèlement sexuel et de l'inconduite sexuelle dans les collèges et les FAC en général. Le CMR Kingston a préparé une réponse au

rapport de 2020 de Statistique Canada qui traitait des données contenues dans le rapport et les analysait afin de repérer les « manques » que le collège se devait de combler⁹⁸⁸. Je salue l'effort fait pour repérer et rectifier ces « manques » de longue date de façon rapide et sérieuse.

La réponse du CMR résumait la formation donnée actuellement dans les collèges militaires à propos de l'inconduite sexuelle ainsi que les initiatives encourageant et appuyant l'équité et la diversité. Des formations obligatoires abordant notamment le leadership et la diversité sont données aux élèves-officiers étudiant au CMR Kingston et au CMR Saint-Jean lors de leur PD1 d'officier. Ces formations constituent d'ailleurs une partie des exigences à remplir pour compléter le pilier militaire en vue de l'obtention d'un diplôme dans un collège militaire⁹⁸⁹. Les élèves-officiers reçoivent une formation en lien avec l'opération HONOUR tout au long de leurs quatre années d'études au CMR Kingston⁹⁹⁰. Cependant, mes entretiens avec les parties prenantes provenant des collèges militaires m'ont permis de constater que cette formation, de concert avec d'autres formations en lien avec les valeurs de leadership, l'équité et la diversité, ne réussit pas à changer réellement les attitudes sexistes qui prévalent toujours dans les collèges ni à enrayer l'inconduite sexuelle.

La formation à l'inconduite sexuelle et à la gestion de situations d'inconduite sexuelle ne se prête pas à des présentations virtuelles ou en ligne. Une formation pratique basée sur des simulations de cas est recommandée pour cette matière, de la même manière que pour l'instruction militaire des FAC. De plus, cette formation devrait être donnée par des personnes ayant les compétences pertinentes et en accord avec les normes et les meilleures pratiques en vigueur. Les instructeurs militaires n'ayant pas le cheminement approprié sont parfois perçus comme incapables d'encadrer adéquatement les discussions en classe. D'autres sont perçus comme enseignant le contenu de manière purement automatique ou comme ne prenant pas le sujet au sérieux, discréditant et dévalorisant davantage la valeur de ce qui a été surnommé la formation « Hop on Her [Grimpe-lui dessus] ».

Ces initiatives formelles entrent en conflit avec une culture et des pratiques quotidiennes robustes, ce qui véhicule des messages contradictoires. Lors de mes discussions avec des élof/ aspm étudiant à Kingston et Saint-Jean, j'ai été impressionnée par les liens solides que les jeunes femmes tissaient entre elles, principalement dans une tentative de développer un sentiment d'appartenance et de sécurité dans un environnement qui ne leur garantissait ni inclusion ni sécurité. J'ai toutes les raisons de croire que le même phénomène se produit, peut-être même de manière plus intense, chez les jeunes membres en devenir des FAC qui appartiennent à une minorité visible, à la communauté LGBTQ2+ ou à d'autres groupes marginalisés.

Le CMR Kingston a récemment appuyé formellement certaines initiatives communautaires afin d'offrir du soutien aux élèves-officières et aux élèves provenant d'autres communautés minoritaires. Le réseau Athéna, par exemple, vise à soutenir les élèves-officières tout au long de leurs études. Dirigé par des bénévoles dans leurs temps libres, le réseau Athéna jouit du soutien complet des commandants et fournit aux femmes étudiant dans les collèges militaires des occasions de se rencontrer et d'échanger sur leurs expériences professionnelles par le biais

d'activités de réseautage et de mentorat. Ces activités sont ouvertes à tous les élèves-officiers, étudiants, professeurs, membres du personnel et anciens élèves, peu importe leur genre⁹⁹¹.

Le Programme Sentinelle des FAC, qui compte des chapitres au CMR Kingston et au CMR Saint-Jean, est un réseau de soutien par les pairs composé de bénévoles formés et supervisés. Le programme a été conçu pour jouer un rôle dans la prévention et la détection de la détresse chez les militaires, ainsi que dans le soutien apporté à ces derniers. Une fois dûment formée, une sentinelle doit suivre de la formation régulièrement afin de maintenir ses connaissances et de découvrir les nouvelles ressources à sa disposition⁹⁹².

En janvier 2020, le commandant du CMR Kingston a signé la constitution d'AGORA, un groupe de soutien LGBTQ2+, faisant ainsi de celui-ci un groupe officiellement approuvé par le collège. AGORA défend les droits de ses participants, organise des groupes de discussion, présente des conférences de professionnels de la santé et de spécialistes provenant de groupes LGBTQ2+ locaux externes au collège, et offre un espace sécuritaire pour discuter d'enjeux qui touchent la communauté LGBTQ2+ du collège⁹⁹³. AGORA est conçu pour encourager un environnement accueillant envers cette communauté et soutenir les besoins des étudiants.

Le Programme progressif d'apprentissage a été conçu par le CIIS en collaboration avec l'escadre d'entraînement et la direction du CMR Kingston afin de livrer du contenu adapté aux différents niveaux de développement des élèves. Le nouveau Centre de succès du CMR Kingston a également été mis sur pied, largement pour faire suite à une recommandation du rapport de la VAEMS qui mentionnait le besoin d'avoir un centre de services aux étudiants qui permettrait d'améliorer la qualité de vie des étudiants, des professeurs et du personnel sur le campus. Le Centre de succès, qui emploie une personne à temps plein depuis le mois d'avril 2020, est un guichet unique qui offre à ceux qui s'y présentent de l'aide scolaire, des services de gestion de conflits, de l'aide pour la planification financière, des ressources pour manger sainement et un accès à d'autres programmes et services⁹⁹⁴.

J'encourage ces initiatives, car elles ne proviennent pas de la direction, mais plutôt de la population du collège. Cependant, elles pourraient avoir une portée réduite et mettre du temps à porter fruit. Même si ces initiatives communautaires et de soutien représentent un pas dans la bonne direction, elles risquent d'attirer généralement que des personnes déjà acquises à leur cause et avoir un effet négligeable sur la culture dominante de l'établissement.

Les collèges militaires ne disposent pas du type de soutien aux étudiants habituellement offert dans les universités civiles. Un soutien largement plus robuste est offert depuis longtemps aux populations minoritaires ou à risque dans les universités civiles, surtout dans celles de plus grande taille et dont la population est plus diversifiée. Les programmes des collèges militaires n'en sont qu'à leur balbutiement. L'incidence de ceux-ci sur les attitudes, les comportements et la culture au sein des collèges militaires devra donc être suivie à la trace et évaluée de manière formelle.

Conclusion

Les collèges militaires sont des établissements d'une époque révolue où l'on retrouve un modèle de leadership périmé et problématique. Il existe de nombreuses raisons valables de remettre en question le bien-fondé du maintien en place des collèges militaires tels qu'ils existent actuellement. Les avantages de l'investissement massif du Canada dans les collèges militaires ne sont pas clairs⁹⁹⁵. Il existe un réel risque que la culture discriminatoire qui persiste dans les collèges fasse entrave au changement de culture que les FAC se sont engagées à instaurer. Les preuves que les collèges militaires ne remplissent pas leur mandat sont, je crois, assez nombreuses pour commencer à envisager des options de remplacement.

Les collèges militaires sont des établissements d'une époque révolue où l'on retrouve un modèle de leadership périmé et problématique. Il existe de nombreuses raisons valables de remettre en question le bien-fondé du maintien en place des collèges militaires tels qu'ils existent actuellement.

Je reconnais que les collèges militaires sont pour plusieurs membres des FAC de véritables institutions, et donc intouchables. Il existe une forte proportion de diplômés des collèges parmi les officiers des FAC, à tous les niveaux, et particulièrement chez les officiers généraux, qui chérissent leur passage dans un collège militaire et sont réfractaires à tout changement de la manière dont ces collèges opèrent. Par exemple, plusieurs membres des FAC et anciens des collèges militaires avec de belles carrières à l'intérieur ou l'extérieur des forces armées voient dans le CMR Kingston « une institution nationale unique ayant une valeur importante pour le pays et ses citoyens » dont les diplômés ont « considérablement contribué, jusqu'à aujourd'hui, à un grand nombre de projets d'un bout à l'autre du Canada et dans la société internationale »⁹⁹⁶. Je ne nie aucunement le fait que le système de collèges militaires a produit plusieurs jeunes Canadiens et Canadiennes brillants qui sont devenus d'excellents officiers de carrière et des civils accomplis après leur libération. Cependant, la vaste majorité d'entre eux étaient des hommes blancs. La société canadienne a changé. Les problèmes persistants de structure, de culture et d'éthique inhérents au système de collèges militaires obligent le Canada à se demander s'il n'existe pas une autre manière, potentiellement beaucoup plus efficace, d'éduquer nos futurs dirigeants militaires.

Je comprends que cela pourrait demander d'effectuer des changements importants et ardues dans la structure et le rôle du CMR Kingston et du CMR Saint-Jean. Cependant, il est temps pour l'avenir de ces établissements d'être formellement réévalué et réimaginé. Les multiples pressions exercées par l'environnement des collèges militaires nuisent à la qualité des réussites scolaires, puisque beaucoup de choses sont entassées dans un seul programme universitaire de quatre ans. Un sentiment de compétitivité, contraire à l'esprit d'équipe si important pour les FAC, traverse l'ensemble du programme. Les élèves vivent, travaillent, vont à l'école et passent le peu de temps libre qu'ils ont dans une véritable fourmilière de pressions uniformisantes et de relations toxiques.

Pour être claire : la fermeture pure et simple des collèges serait une occasion manquée. L'instruction militaire, les cours de leadership, l'entraînement physique et sportif et la formation au bilinguisme que les élèves-officiers reçoivent lors de leur passage au CMR

Kingston et au CMR Saint-Jean pourraient très probablement être améliorés et livrés selon un modèle alternatif de collège militaire. Un examen externe devrait envisager formellement s'il serait bénéfique pour les élèves-officiers provenant du PFOR de compléter d'abord un programme de premier cycle dans une université civile pour ensuite fréquenter un collège militaire pendant un an pour obtenir une éducation militaire professionnelle et une instruction connexe. La possibilité d'obtenir une maîtrise à la fin de cette éducation devrait également être évaluée.

De mon point de vue, l'hostilité de l'environnement et le mauvais traitement de plusieurs élèves-officières justifient à eux seuls un examen approfondi de l'avenir de l'instruction militaire par le biais de ces collèges militaires. Des nations alliées offrent des exemples de modèles potentiellement préférables qui pourraient être adaptés au contexte canadien. Le Royaume-Uni et les États-Unis opèrent de manière très différente⁹⁹⁷. Au Canada, la double compétence en matière de gouvernance de ces institutions complique davantage la situation.

Le futur du CMR Kingston et du CMR Saint-Jean est dans un même temps intimement lié au développement d'un leadership sain dans les FAC. Le statu quo représente un obstacle majeur au type de changement de culture que les FAC se sont engagées à instaurer.

Ces enjeux de culture uniques aux collèges militaires sont loin d'être nouveaux. Les attitudes misogynes et discriminatoires, ainsi que le traitement des élof/aspms de sexe féminin qui en découle, entre autres de la part de leurs pairs, perdurent malgré plusieurs examens internes et externes, et malgré tous les efforts déjà déployés par les FAC pour remédier à ces problèmes.

De plus, il demeure difficile de mesurer la fréquence réelle des incidents d'inconduite sexuelle dans les collèges militaires. Les FAC doivent s'équiper afin d'apporter des changements à l'expérience des élèves-officières et d'évaluer les progrès réalisés en fonction d'une véritable réduction du nombre d'incidents d'inconduite sexuelle, et non seulement en fonction des heures de formation que les élof/aspms doivent suivre sur le sujet.

Par exemple, le CMR Kingston demande à ses finissants de remplir, sur une base volontaire et anonyme, un sondage de fin d'études. Ce sondage demande à ses répondants d'évaluer l'escadre des études, l'escadre d'entraînement et le département des sports. Cependant, les élèves-officiers ne sont pas interrogés précisément quant à leurs expériences en matière d'inconduite sexuelle ou de discrimination. Les collèges devraient immédiatement adapter leur sondage de fin d'études afin de pouvoir recueillir ces données cruciales.

Un des éléments de la réponse des dirigeants des FAC a été de dire que le problème de l'inconduite sexuelle dans les collèges militaires était sensiblement comparable aux problèmes rencontrés par les universités civiles⁹⁹⁸. Il est vrai que l'environnement universitaire est en soi vulnérable à différentes formes d'inconduite, y compris l'inconduite sexuelle. C'est d'autant plus vrai lorsque les étudiants vivent pour la première fois seuls dans une résidence, les uns à côté des autres, presque sans supervision. Je suppose que la plupart des universités canadiennes sont finement conscientes de ce défi et qu'elles continuent de déployer des

efforts pour le résoudre. L'environnement unique des collèges militaires rend ce défi encore plus grand, voire presque insurmontable, tout particulièrement lorsque persiste au sein des FAC le point de vue selon lequel les collèges militaires n'ont pas réellement de problèmes de harcèlement, d'intimidation ou d'inconduite sexuelle.

RECOMMANDATION N° 29

Une équipe composée à la fois de membres de l'Équipe de la Défense et d'experts externes, sous la direction d'un spécialiste externe dans le domaine de l'éducation, devrait procéder à un examen détaillé des avantages, des désavantages et des coûts, pour les FAC et généralement parlant, de continuer à éduquer les élèves-officiers provenant du PFOR dans un collège militaire. Cet examen devrait se pencher sur la qualité de l'éducation, de la socialisation et de l'instruction militaire obtenues dans cet environnement. Il devrait également examiner et évaluer les différents modèles existants pour fournir une formation universitaire et au leadership militaire pour les élof/aspm. Finalement, l'examen devrait déterminer si le CMR Kingston et le CMR Saint-Jean doivent demeurer des établissements pouvant décerner des diplômes universitaires de premier cycle, ou si les candidats au poste d'officier devraient plutôt obtenir un diplôme de premier cycle dans une université civile par l'entremise du PFOR.

Entre-temps, le CCPC devrait travailler avec la direction du CMR Kingston et du CMR Saint-Jean pour lutter contre les problèmes de culture de longue date uniques aux collèges militaires, y compris l'environnement misogyne et discriminatoire et les incidents d'inconduite sexuelle qui perdurent en leur sein. Les progrès devraient se mesurer autrement que par le nombre d'heures de formation données aux élèves-officiers. Le sondage de fin d'études pour les finissants devrait être modifié afin de recueillir de l'information sur les expériences des élèves en lien avec l'inconduite sexuelle et la discrimination.

Ressources humaines

Dans le cadre de l'examen complet, j'ai eu à me pencher sur les « systèmes [...] d'évaluation du rendement et de promotion des FAC [...], avec une emphase sur la façon dont les dirigeants sont sélectionnés et formés ». J'ai également été invitée à formuler des recommandations sur « tout changement additionnel à apporter au système d'évaluation du rendement et au système de promotion utilisés dans les FAC, avec une emphase sur la façon dont les dirigeants sont sélectionnés, alors que les FAC et le [MDN] procèdent à des améliorations »⁹⁹⁹.

Comme le prouve la diversité des plaintes déposées dans les récents recours collectifs Heyder et Beattie, les FAC n'ont visiblement jamais été en mesure d'évaluer convenablement les écarts de conduite dans le cadre de l'avancement professionnel. Pourtant, si elles veulent améliorer la confiance dans le leadership, c'est ce qu'elles doivent faire.

Je n'ai aucune raison de douter de la compétence des FAC pour ce qui est de la formation ou de l'évaluation des capacités opérationnelles et techniques de leurs membres. Mais comme le prouve la diversité des plaintes déposées dans les récents recours collectifs Heyder et Beattie, les FAC n'ont visiblement jamais été en mesure d'évaluer convenablement les écarts de conduite dans le cadre de l'avancement professionnel. Pourtant, si elles veulent améliorer la confiance dans le leadership, c'est ce qu'elles doivent faire. La façon dont les FAC gèrent la carrière de leurs membres, y compris les promotions, les affectations et la planification de la relève, est cruciale pour comprendre comment améliorer le système.

L'administration des ressources humaines est largement du ressort du CPM, qui relève du CEMD et commande le COMPERSMIL. Elle inclut la gestion du personnel militaire, le recrutement de personnel, ainsi que les services de santé et de soutien¹⁰⁰⁰. Le directeur général – Carrières militaires relève du CPM et est responsable de la gestion des carrières (promotions et affectations), de la supervision des systèmes d'évaluation des FAC, de la mise sur pied de comités de sélection nationaux pour la promotion et de l'élaboration comme de la révision de la politique sur les carrières¹⁰⁰¹. Le COMPERSMIL a été décrit comme un commandement de « visiteurs », au sens où il est composé de membres des FAC provenant des commandements d'armée et autres, qui reviennent généralement dans leur commandement d'origine après leur affectation au COMPERSMIL.

D'un autre côté, la planification de la relève est principalement laissée entre les mains des divers commandements. Bien que le DGCM et les divers gestionnaires de carrière assurent une certaine coordination et un suivi relatif, le DGCM ne contrôle pas grand-chose dans le processus décisionnel, sauf pour les grandes subalternes. Pour les grades supérieurs, la

planification de la relève est plutôt régie par des ordres, des politiques et des pratiques au sein de chaque commandement, et est parfois déléguée à des groupes professionnels militaires particuliers.

Tout ce processus est conçu pour répondre aux besoins en dotation des FAC, qui sont décrits plus haut dans ce rapport. Une fois ses besoins projetés dans les différentes armées et différents groupes professionnels militaires, de même que dans les divers grades, les FAC suivent le processus ci-dessous pour la progression hiérarchique de leurs membres.

Évaluation du rendement et promotion

Promotion et évaluation en général

Les pouvoirs légaux en matière de promotion – et par extension, d'évaluation du rendement – découlent de l'article 28 de la LDN et du chapitre 11 des ORFC. La LDN prévoit que les officiers et les MR peuvent être promus « par le ministre ou les autorités des Forces canadiennes désignées par règlement du gouverneur en conseil »¹⁰⁰². Les ORFC prévoient que la promotion des MR et des officiers de grade inférieur à celui d'officier général doit s'effectuer « conformément aux ordres et directives émis par le chef d'état-major de la défense »¹⁰⁰³. Cependant, elles établissent certaines limites en ce qui concerne la promotion. Bien que le CEMD ait le pouvoir de passer outre aux exigences de promotion dans des cas particuliers :

11.02(1) [...] aucun officier ou militaire du rang ne doit être promu à un grade plus élevé à moins que les conditions suivantes ne soient réunies :

- a) il existe une vacance appropriée au sein de l'effectif total de l'élément constitutif dont il fait partie;
- b) il a été proposé par l'autorité appropriée;
- c) il satisfait à toutes les normes de promotion et aux autres conditions que peut prescrire le chef d'état-major de la défense¹⁰⁰⁴.

Les critères généraux de promotion et d'évaluation du rendement sont fixés dans une série de documents. La politique générale est établie dans la DOAD 5059-0, *Évaluation du rendement des militaires*, ainsi que dans une poignée d'ordres administratifs des Forces canadiennes et de CANFORGEN¹⁰⁰⁵. D'autres instructions sont fournies par le CPM et diverses organisations sous son commandement, comme celle du DGCM, qui commande, entre autres, celles du directeur – Carrières militaires et du directeur général – Politiques du personnel militaire.

Les FAC sont en cours de transition de leur ancien système d'évaluation du rendement, le système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPC), vers le nouveau système d'évaluation de la performance et des compétences (EPC). L'EPC en est actuellement à la phase 1 de son implantation. Depuis avril 2021, plus de 1 000 membres des FAC ont été soumis à l'EPC, qui était censé devenir obligatoire dans l'ensemble des FAC en avril 2022¹⁰⁰⁶.

Le SEPFC et le nouvel EPC ont certains points communs. Selon l'actuel DGCM :

L'ancien système d'évaluation et le nouveau incluent les descriptions d'emploi, les aspirations du militaire et les rétroactions [sur le rendement], qui aboutissent à une évaluation annuelle. Ils exigent tous deux au moins deux niveaux d'examen et comportent des mécanismes de règlement des conflits officieux et officiels¹⁰⁰⁷. [traduit par nos soins]

L'ancien système, le SEPFC, est utilisé depuis 1997. Une de ses principales fonctions est de consigner les évaluations et les commentaires annuels dans des rapports d'appréciation du personnel (RAP) individuels. Les RAP sont des formulaires d'une page qui comportent sept sections d'évaluation du rendement et du potentiel du militaire et un espace restreint pour des commentaires écrits¹⁰⁰⁸. Les sections 1, 2 et 7 servent simplement à des fins d'identification et d'acceptation et contiennent des chiffres concernant le service. La section 3 indique l'emploi actuel et les qualifications et compétences nouvellement acquises. Ce sont les sections 4 à 6 qui constituent le cœur de l'évaluation du rendement. Les RAP s'accompagnent d'un « livre d'images » qui « fournit les critères d'évaluation de chaque critère pour chaque grade »¹⁰⁰⁹. [traduit par nos soins]

La section 4, « RENDEMENT », est remplie par le superviseur du membre. Elle mesure son rendement actuel dans 17 domaines, dont la gestion du changement, le travail avec autrui, la responsabilité, la fiabilité, l'éthique et les valeurs et la conduite au travail et ailleurs. Elle comprend également une zone de neuf lignes pour les commentaires écrits.

La section 5, « POTENTIEL », est remplie par l'officier réviseur. Elle mesure le potentiel de promotion au grade suivant dans six domaines. Le premier de ces domaines est le leadership, alors que les autres portent principalement sur des indicateurs qui sont davantage d'ordre administratif ou routinier, tels que le perfectionnement professionnel et l'administration. La section comporte également une évaluation globale de la « recommandation de promotion » et une autre zone de neuf lignes pour des commentaires écrits.

La section 6 offre un petit espace pour les commentaires écrits sous l'en-tête « EXAMEN SUPPLÉMENTAIRE ». Tout comme les sections 4 et 5, elle contient des zones réservées aux renseignements sur l'officier qui remplit le rapport et à sa signature.

Promotion des militaires du rang et des officiers subalternes et supérieurs

Pour les MR et les officiers jusqu'au grade de colonel/capitaine de vaisseau, le système de RAP est utilisé conjointement avec les comités de sélection annuels qui décident des promotions. Selon le DGCM, « les évaluations contribuent notablement au processus de sélection-promotion »¹⁰¹⁰. [traduit par nos soins] Les indications et les directives concernant les comités de sélection annuels tenus dans le cadre du SEPFC sont claires à ce sujet.

Avant qu'un comité de sélection soit réuni, les RAP des trois dernières années de chaque candidat sont étudiés afin d'attribuer une note globale sur 300, les RAP obtenus à un grade

inférieur comptant pour 50 %. Le gestionnaire de carrière du grade « établit ensuite un seuil d'inclusion basé sur deux fois le nombre de promotions prévues »¹⁰¹¹. À la conclusion du processus, une liste des candidats à la promotion dépassant le seuil d'inclusion est produite afin d'être examinée par le comité de sélection.

Les comités de sélection sont réunis sous l'autorité du DGCM et sont composés d'au moins quatre membres, lesquels doivent être employés dans la région de la capitale nationale. Certaines personnes ne peuvent siéger aux comités de sélection, par exemple quiconque a été gestionnaire de carrière ou siège au même comité depuis deux ans consécutifs¹⁰¹². Les comités de sélection d'avocats militaires font toutefois exception, car ils sont toujours présidés par le JAG. Les membres des comités de sélection doivent posséder au moins un niveau C en lecture dans leur deuxième langue officielle.

Pour les MR, le comité de sélection doit être présidé par un major et inclure un capitaine et deux adjudants-mâtres ou un adjudant-mâitre et un adjudant comptant au moins quatre ans d'expérience. Pour les officiers, le président du comité doit être, au minimum, de trois grades supérieurs aux candidats et les autres membres, d'au moins deux grades supérieurs¹⁰¹³. Par exemple, un comité de sélection de majors doit être présidé par un brigadier-général (ou un plus haut-gradé) alors que les autres membres doivent être au moins des colonels.

Si un comité de sélection se penche sur des candidats de deux groupes professionnels ou moins, il doit également comprendre un membre non affilié. Ce membre non affilié doit provenir d'un autre groupe professionnel que celui évalué et avoir un grade égal ou supérieur à celui des autres membres du comité¹⁰¹⁴. De même, si un comité porte sur plusieurs groupes professionnels et que ses membres ne connaissent pas un de ces groupes, il fait appel à un membre permutant pour fournir une expertise en la matière¹⁰¹⁵.

Les comités de sélection examinent le dossier de chaque candidat et lui attribuent une note sur 100. Soixante points sont consacrés au rendement et 40 au potentiel et à la maîtrise de la deuxième langue officielle. La proportion de ces 40 points qui s'applique à la maîtrise de la deuxième langue officielle augmente avec le grade. Les comités doivent effectuer une « évaluation globale, y compris l'établissement de la tendance comportementale sur plusieurs années », à partir des RAP précédents du militaire, ainsi que des rapports de cours et des lettres de recommandation. Ils doivent évaluer les trois derniers RAP à tout le moins et peuvent consulter tous les RAP des cinq dernières années¹⁰¹⁶. Ils n'ont toutefois pas accès à la fiche de conduite du militaire (point analysé plus bas)¹⁰¹⁷.

J'ai entendu diverses critiques sur l'ancien SEPFC et sur l'utilisation des RAP, que ce soit de la part de parties prenantes ou des dirigeants. Une préoccupation récurrente est que l'officier qui signe le RAP, par exemple dans la section « EXAMEN SUPPLÉMENTAIRE », a un poids important – et même disproportionné.

J'ai également entendu que des unités effectuaient elles-mêmes un classement de leurs membres avant de noter leurs RAP de manière officielle. Les formulaires de RAP sont ensuite envoyés à un officier qui a l'ordre de fournir les commentaires ou les notes justifiant le classement¹⁰¹⁸. On m'a même remis un exemplaire d'une feuille de calcul conçue pour transformer le processus de classement officieux en une série de notes pour les RAP individuels. Le CEEGM a conclu que ces pratiques étaient contraires aux dispositions du SEPFC et a souligné qu'il s'agissait d'un problème systémique¹⁰¹⁹. Si les directives pour l'ensemble des FAC concernant les RAP de l'exercice 2019–2020 affirmaient que cette pratique « avait cessé »¹⁰²⁰, des parties prenantes m'ont informée que le problème subsistait. Autrement dit, le processus consistant à évaluer le rendement d'un militaire de façon individuelle est contourné et remplacé par l'attribution de notes de RAP d'après un classement officieux.

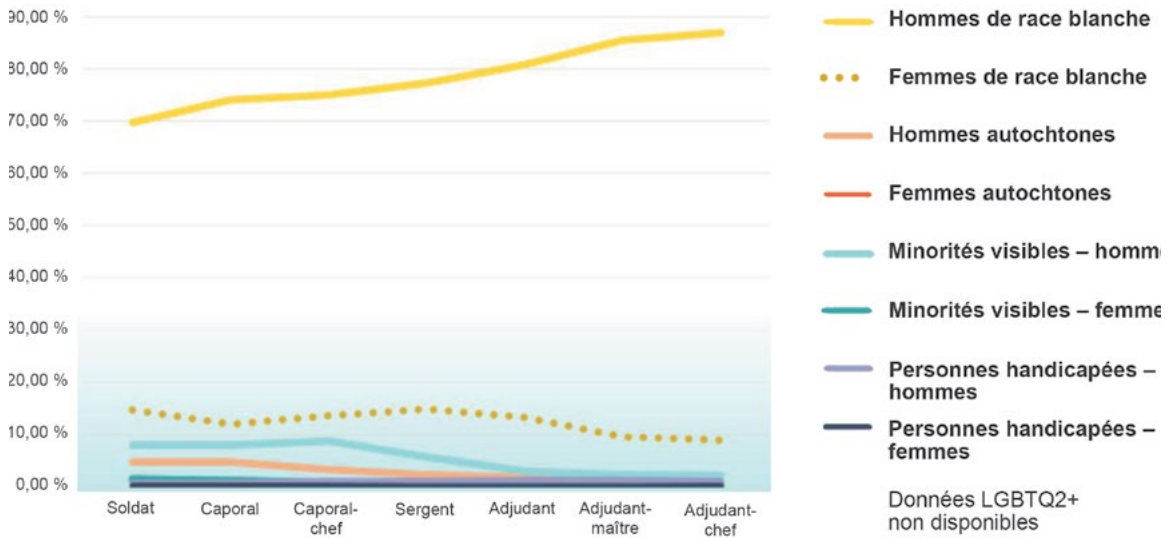
Au lieu de s'appuyer sur l'apparente impartialité d'un système, les FAC seraient mieux avisées de reconnaître à l'avenir que la réalité peut être différente.

Quelle que soit l'objectivité avec laquelle le SEPFC et le système de RAP ont été conçus, ces systèmes sont clairement contournés. Souvent même. Cette situation peut créer un environnement complaisant qui mine l'intention de promouvoir seulement au mérite. Que ce soit délibérément ou en raison d'un biais conscient ou inconscient, les personnes responsables de la promotion peuvent faire avancer leurs favoris dans la hiérarchie et retarder la progression des autres.

Cette inférence est étayée par les propres données des FAC. Les graphiques qui suivent illustrent la promotion hiérarchique de divers groupes visés par l'équité en matière d'emploi des FAC, pour les MR comme pour les officiers. Bien qu'elles aient été présentées par le groupe consultatif de la ministre¹⁰²¹, les données sous-jacentes sont tirées du rapport sur l'équité en matière d'emploi dans les FAC 2019.

La triste réalité est que si les femmes représentent 16,3 % des FAC¹⁰²², elles se concentrent dans les grades inférieurs et sont de plus en plus sous-représentées dans tous les grades supérieurs. La situation également consternante des autres groupes minoritaires confirme l'inférence de biais systémique.

Les MR constituent le groupe le plus important des FAC. Malgré le fait qu'au grade de sergent et au-dessous, de 12 à 15 % des MR soient des femmes, cette proportion est inférieure à 10 % pour le plus haut grade, soit celui d'adjudant-chef.

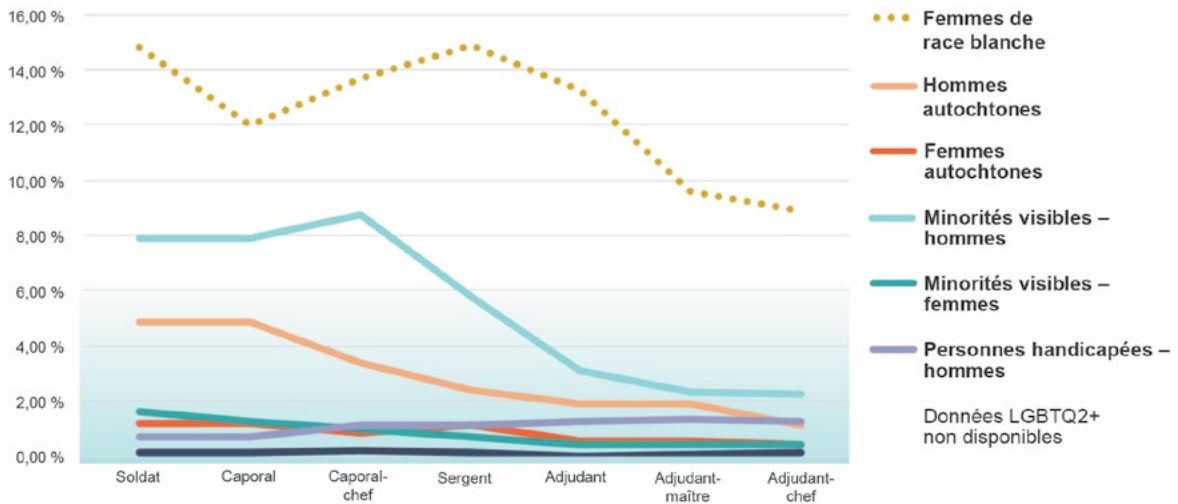


*Source – Rapport EE des FAC 2019

Note : Les grades de l'Armée canadienne ont été utilisés afin d'économiser de l'espace

Figure 6. Militaires du rang des FAC par grade.

SOURCE : Rapport final du groupe antiracisme, p. 17, figure 3.

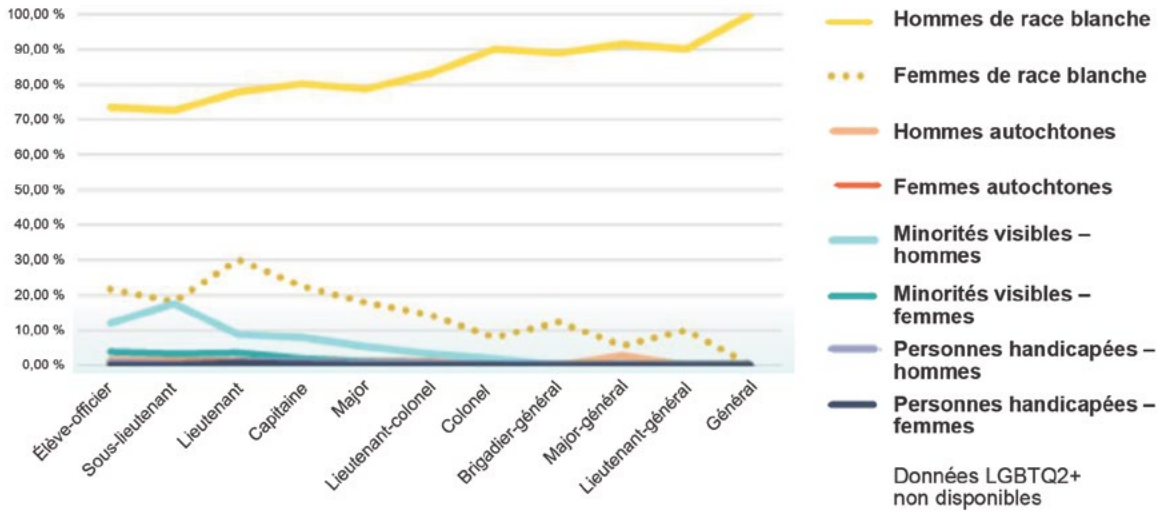


*Source – Rapport EE des FAC 2019

Figure 7. Militaires du rang des FAC par groupe EE.

SOURCE : Rapport final du groupe antiracisme, p. 18, figure 4.

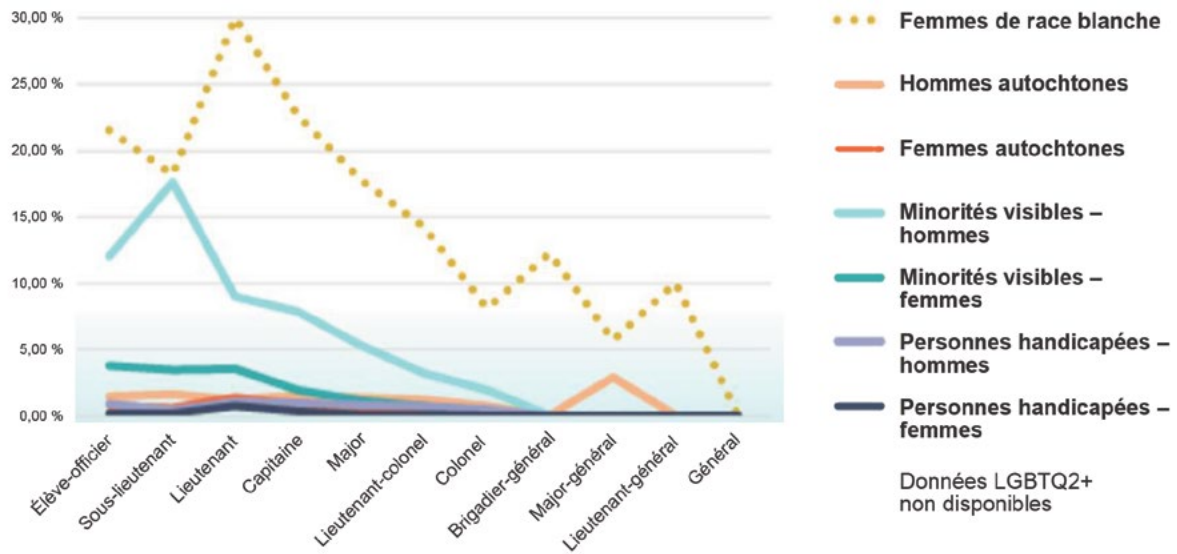
La raréfaction de ces groupes, plus on monte dans la hiérarchie, est également flagrante chez les officiers.



*Source – Rapport EE des FAC 2019

Figure 8. Officiers des FAC par grade.

SOURCE : Rapport final du groupe antiracisme, p. 18, figure 5.



*Source – Rapport EE des FAC 2019

Figure 9. Officiers des FAC par groupe EE.

SOURCE : Rapport final du groupe antiracisme, p. 19, figure 6.

Les données sur la promotion et les tendances concernant le genre que m’a fourni le DGCM sont également éloquentes. Le tableau qui suit provient d’une feuille de calcul qu’il a préparée à mon attention. Il montre les tendances en matière de genre dans les divers comités de sélection des FAC entre 2015 et 2020.

Sommaire des données annuelles portant sur les comités de sélection						
Année	Pour promotion en	Dossiers examinés	Femmes	Hommes	% de femmes	% d’hommes
2015–2016	2017	11 535	1 783	9 752	15,46 %	84,54 %
2016–2017	2018	12 505	2 034	10 471	16,27 %	83,73 %
2017–2018	2019	11 973	2 016	9 957	16,84 %	83,16 %
2018–2019	2020	12 490	2 158	10 332	17,28 %	82,72 %
2019–2020	2021	14 259	2 173	12 086	15,24 %	84,76 %
Année	Pour promotion en	Militaires promus	Femmes promues	Hommes promus	% de femmes	% d’hommes
2015–2016	2017	3 633	583	3 050	16,05 %	83,95 %
2016–2017	2018	4 273	708	3 565	16,57 %	83,43 %
2017–2018	2019	4 365	771	3 594	17,66 %	82,34 %
2018–2019	2020	4 273	776	3 497	18,16 %	81,84 %
2019–2020	2021	4 144	719	3 425	17,35 %	82,65 %

Tableau 14. Sommaire des données annuelles portant sur les comités de sélection, 2015–2020.¹⁰²³

La partie supérieure du tableau contient le nombre total de dossiers présentés aux comités de sélection et examinés aux fins de promotion aux grades jusqu’à celui de lieutenant-colonel/capitaine de frégate (c.-à-d. les dossiers dépassant le seuil d’inclusion décrit plus haut) pour les promotions entre 2017 et 2021, ainsi que les proportions de femmes et d’hommes dans ces dossiers. La partie inférieure présente le nombre de militaires de chaque genre effectivement promus par les comités de sélection, et les proportions qu’ils représentent.

Ces données montrent qu’entre 2015–2016 et 2019–2020 (pour la promotion entre 2017 et 2021, respectivement), seulement de 16 à 18 % des militaires promus étaient des femmes, selon les données des FAC. Bien que le nombre brut de femmes promues ait augmenté entre 2015–2016 et 2019–2020, la proportion globale de femmes promues par rapport à la proportion d’hommes est demeurée pratiquement la même.

On m’a également fourni un tableau dressé par le DGRAPM, qui indique les taux de promotion aux grades supérieurs, soit le nombre de promotions divisé par le nombre de militaires admissibles à la promotion selon le nombre d’années dans le grade¹⁰²⁴. À titre d’illustration, prenons un exemple hypothétique dans lequel 20 hommes et 10 femmes étaient admissibles à la promotion à un grade donné et où 10 hommes et 5 femmes ont été promus; le taux de promotion était alors de 50 % tant pour les hommes que pour les femmes¹⁰²⁵. Les taux de promotion étaient donc similaires pour les deux genres pour ce grade. Cependant, ces taux dépendent du nombre sous-jacent de femmes et d’hommes *admissibles* à la promotion une année donnée, lequel ne correspond pas nécessairement aux proportions globales de femmes et d’hommes dans les FAC (ou dans l’ensemble de la société). Autrement dit, ces données n’aident pas à déterminer le nombre de femmes promues par rapport à la population générale de femmes dans les FAC ou dans l’ensemble de la société.

Bien que ces ensembles de données portent à croire que les comités de sélection ne nuisent pas sciemment aux chances des femmes d’être promues, d’autres documents qui m’ont été remis tendent à indiquer soit des taux de promotion identiques aux ratio femmes-hommes dans les FAC, soit que la promotion des femmes était inférieure aux prévisions pour certains des groupes professionnels¹⁰²⁶.

Cela dit, on dispose de certaines indications que la représentation des femmes augmente graduellement, surtout à certains grades. Une étude réalisée par RDDC sur les données de 2001 à 2021 a constaté une légère tendance à la hausse dans la F rég. Globalement, selon le DGRAPM, la proportion de femmes est passée de 11,9 % en 2001–2002 à 16 % en 2021–2022. Pour les officiers, cette tendance à la hausse est un peu plus marquée. En 2001–2002, 13,8 % les officiers étaient des femmes, contre 20 % en 2021. Cependant, lorsqu’ils sont combinés avec la représentation des femmes dans la P rés, les chiffres diminuent, en raison d’une tendance à la baisse des MR de la Réserve jusqu’en 2011–2012, alors que la représentation globale des femmes est demeurée la même¹⁰²⁷. Voir la figure 10 pour en savoir plus.

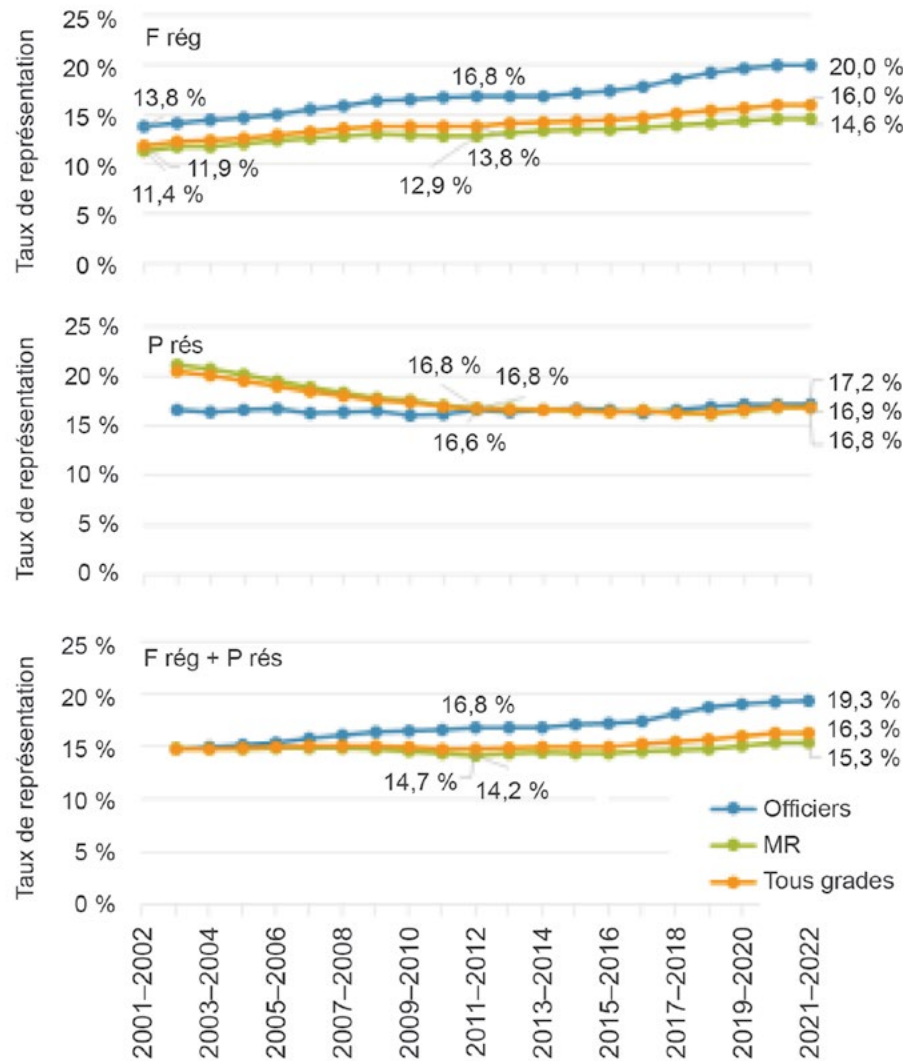
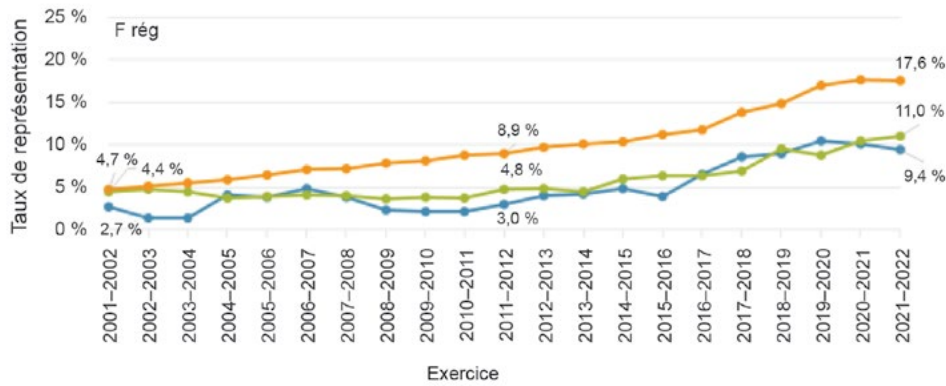


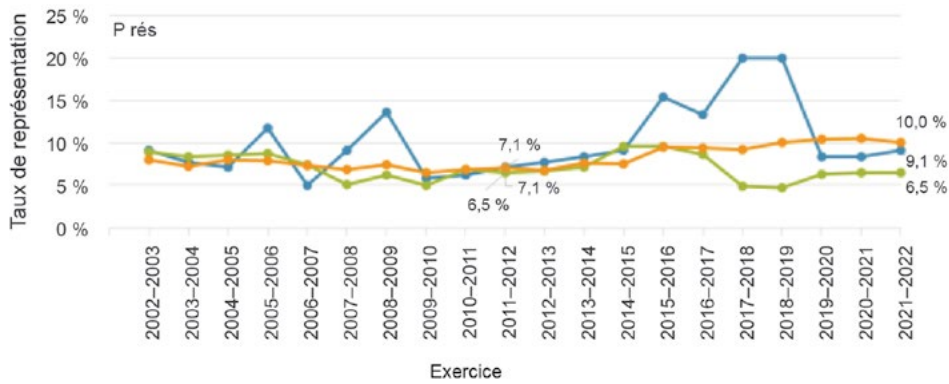
Figure 10. Taux de représentation des femmes selon le groupe et le grade; F rég, P rés et forces conjuguées.

Pour les officiers supérieurs de la F rég, la tendance est plus marquée, bien que les proportions de départ étaient très faibles. Les données des FAC montrent que la proportion de femmes au grade de lieutenant-colonel/capitaine de frégate dans la F rég est passée de 4,7 % en 2001–2002 à 17,6 % en 2021–2022. Pour ce qui est des colonels/capitaines de vaisseau, elle est passée de 4,4 à 11 %, et de 2,7 à 9,4 % pour les officiers généraux. En revanche, la tendance générale concernant la représentation féminine dans la P rés est restée essentiellement la même pour les lieutenants-colonels et les officiers généraux : elle est passée pour les colonels d'un peu moins de 10 % en 2001–2022 à 6,5 % en 2021–2022¹⁰²⁸.



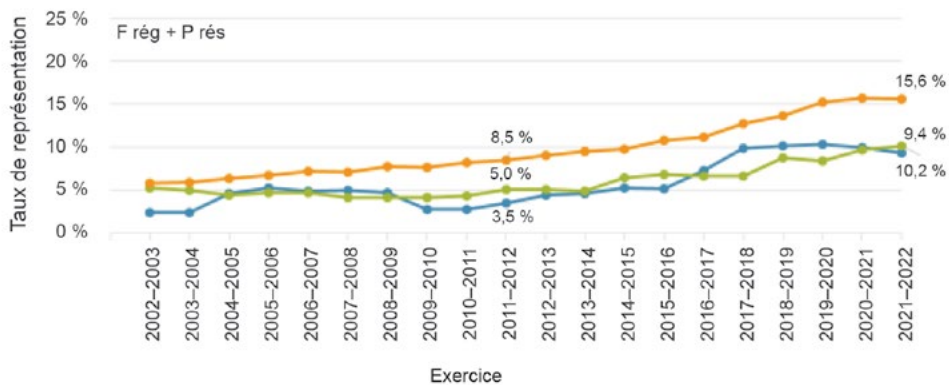
Nombre des femmes

Officiers gén.	2	1	1	3	3	4	3	2	2	2	3	4	4	5	4	7	10	11	13	13	12
Col/Capv	13	14	14	12	13	13	13	11	12	12	16	16	15	19	21	21	24	34	32	37	39
LCol/Capf	48	54	59	64	72	81	85	95	101	110	114	125	128	132	141	150	180	192	220	232	231



Nombre des femmes

Officiers gén.		1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	1	1	1
Col/Capv		4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5
LCol/Capf		26	24	28	30	31	32	35	32	32	30	26	28	27	34	35	36	42	46	49	47



Nombre des femmes

Officiers gén.		2	2	4	5	5	5	5	3	3	4	5	5	6	6	9	13	14	14	14	13
Col/Capv		18	18	16	18	18	16	16	16	17	20	20	19	24	26	26	27	37	36	42	44
LCol/Capf		80	83	92	102	112	117	130	133	142	144	151	156	159	175	185	216	234	266	281	278

Figure 11. Taux de représentation des femmes ayant le grade de Lcol/Capf ou un grade supérieur; F rég, P rés et forces conjuguées.

Selon moi, malgré les gains enregistrés dans certains grades, le SEPFC et le système de RAP n'ont pas permis d'atteindre globalement une augmentation notable de la représentation féminine parmi les hauts gradés – ni d'offrir aux femmes des chances équitables de promotion. Au lieu de progresser, cette représentation soit est demeurée constante, soit a légèrement augmenté, mais pas de façon universelle dans les groupes professionnels et les grades. De plus, il existe des preuves selon lesquelles « les dirigeants ont appris à déjouer le système afin de faire avancer les subordonnés [de leur choix] »¹⁰²⁹. [traduit par nos soins] Et comme les données le montrent, les dirigeants ont généralement sélectionné aux fins de promotion les militaires qui leur ressemblaient le plus, ce qui a entraîné l'exclusion des femmes et d'autres membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Les efforts d'amélioration de la culture, tels que l'opération HONOUR, n'ont eu jusqu'ici qu'une incidence limitée sur l'amélioration de l'avancement des femmes au sein des FAC.

Selon moi, malgré les gains enregistrés dans certains grades, le SEPFC et le système de RAP n'ont pas permis d'atteindre globalement une augmentation notable de la représentation féminine parmi les hauts gradés.

J'admets que la constitution et la façon de fonctionner des comités de sélection ont récemment fait l'objet de changements. En 2021–2022, les critères de notation ont été assujettis à l'ACS+ et on prévoit répéter l'exercice chaque année pour « évaluer la façon dont les critères de notation peuvent créer des obstacles et des désavantages à différents groupes de femmes, d'hommes et de militaires de diverses identités de genre »¹⁰³⁰. [traduit par nos soins] De plus, les comités de sélection chargés de la promotion doivent à présent compter au moins un membre votant appartenant à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi ou au Réseau de la fierté de l'Équipe de la Défense. Enfin, les comités de sélection ont reçu une « formation de sensibilisation aux biais » supplémentaire¹⁰³¹.

Si ces changements aux pratiques des comités de sélection sont les bienvenus, il est difficile de prévoir s'ils auront une réelle incidence sur la promotion des femmes et des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Cependant, les FAC devraient maintenir ces mesures et continuer à se pencher sur leurs processus de promotion, afin d'étudier si et comment elles garantissent un leadership durable, diversifié et éthique pour l'avenir.

Un autre problème concernant les RAP (et le SEPFC qui s'appuie sur eux) est la possibilité limitée de consignation des problèmes d'inconduite passés. Il n'existe aucune place réservée à cette fin dans le formulaire. Les neuf lignes des zones de commentaires représentent le seul endroit permettant de consigner les problèmes de conduite. En ce qui concerne la consignation des problèmes de conduite, la politique du SEPFC énonce que :

[...] les problèmes administratifs, médicaux et disciplinaires doivent faire l'objet de commentaires quand ils entraînent une restriction à l'emploi ou nuisent au rendement, au comportement, à la conduite ou à l'influence de la personne;

[...] les condamnations en vertu du *Code criminel* du Canada ou de la *Loi sur la défense nationale* reçues pendant la période de rapport doivent être détaillées dans une brève déclaration factuelle (qui comprend la date de la condamnation), quand la condamnation entraîne une restriction à

l'emploi, a un effet néfaste sur le rendement et mène à une rétrogradation à la suite d'une peine infligée par un tribunal militaire;

[...] les accusations portées contre la personne durant la période de rapport, mais qui n'ont pas été résolues [...] seront uniquement mentionnées dans le RAP, dans le cas de la Force régulière, avec l'autorisation écrite du QGDN/DSSCM 2, et dans le cas de la Force de réserve, conformément à l'ordre du commandement d'armée approprié ou d'une direction équivalente. L'autorisation sera accordée uniquement au cas par cas [...] et normalement seulement quand la personne accusée a librement admis tous les détails après qu'elle a été convenablement mise en garde et qu'elle a eu la possibilité de consulter un conseiller juridique¹⁰³². [traduit par nos soins]

Cette démarche comporte plusieurs problèmes évidents. Premièrement, l'espace accordé pour examiner les problèmes de conduite, qui peuvent être complexes ou nuancés, est très limité et doit être partagé avec d'autres commentaires sur le rendement global du membre.

Deuxièmement, les mesures ci-dessus sont extrêmement restrictives. Dans le cas d'une condamnation en vertu du *Code criminel* ou de la LDN, il n'est pas d'emblée clair quels types de condamnation entraîneront une « restriction à l'emploi ». On m'a dit que les commandants disposaient d'une grande discrétion à cet égard, bien que les situations types incluent une peine de prison, la perte du permis de conduire (quand la conduite fait partie des tâches attendues) ou la perte d'une cote de sécurité¹⁰³³. Or, à moins qu'une ordonnance accessoire n'ait été rendue au sujet d'un délinquant sexuel condamné, les infractions sexuelles n'entraînent pas nécessairement la restriction à l'emploi d'un membre des FAC dans son groupe professionnel, surtout s'il a été condamné pour une infraction disciplinaire non reliée au *Code criminel*. On ne sait pas plus quels autres types de condamnation (p. ex., pour vol) seront jugées comme ayant un effet néfaste sur le rendement du militaire s'ils ne sont pas directement liés à un volet de leur emploi (p. ex., la gestion financière). Dans le cas d'accusations déposées, mais non encore résolues, la consignation de ces charges se limite aux cas dans lesquels le militaire a librement confessé son crime. Ce fonctionnement introduit un obstacle bureaucratique supplémentaire en exigeant l'approbation écrite à un haut niveau et l'appréciation du caractère volontaire d'une confession – un élément fréquemment contesté devant les tribunaux.

Enfin, dans le cas de « problèmes administratifs, médicaux ou disciplinaires », ceux-ci doivent encore une fois nuire directement à l'emploi, au rendement ou au comportement du membre. Il n'est pas clair si les mesures administratives ou disciplinaires concernant une inconduite sexuelle seraient considérées comme ayant un tel effet sur son auteur.

Le fait que les comités de sélection ne prennent en considération que les RAP des trois à cinq années précédentes réduit également la visibilité des problèmes de conduite antérieurs. Les condamnations et les accusations en vertu du *Code criminel* et de la LDN ne peuvent être prises en compte que pour la période sur laquelle porte le RAP. Cela signifie qu'elles n'apparaîtront pas dans les RAP suivants. Il est possible de mentionner de façon répétée des problèmes administratifs et disciplinaires, mais les directives sont insuffisantes quant à la façon dont cela doit être fait et même si cela doit être fait. Il est probable que même les inconduites graves ne seront pas présentées aux comités de sélection plus de cinq ans plus

tard et pourraient ainsi ne pas affecter le potentiel de promotion du militaire. Même si les personnes changent, une plus grande visibilité des défauts de caractère pourrait empêcher que le discrédit soit jeté sur l'organisation, particulièrement au moment de la nomination aux grades élevés.

Nouveau système EPC d'évaluation du rendement

Selon le DGCM :

[L]'EPC est un système numérique reposant sur dix ans de recherche et respectant les meilleures pratiques préconisées par l'industrie comme par les chercheurs universitaires. Sous-tendu par le relevé commun des compétences des FAC [...], il marque un retour à la focalisation sur nos valeurs. L'EPC constitue une amélioration notable par rapport au SEPFC, car il inclut une formation de sensibilisation aux biais, contient des mesures de contrôle intégré du gonflement des notes et fournit une méthode d'évaluation du potentiel davantage fondée sur les données probantes¹⁰³⁴. [traduit par nos soins]

En avril 2021, les FAC ont déployé l'EPC pour plus de 1 000 de leurs membres dans le cadre de la première phase d'implantation. Contrairement au SEPFC, qui repose en grande partie sur le papier, il est entièrement numérique. Selon la page Web de l'EPC :

On évalue le rendement au moyen de compétences, qui sont des caractéristiques globales, vastes et détaillées comprenant les connaissances, de compétences, d'habiletés et d'autres aptitudes (CCHA), par exemple les valeurs et les traits de personnalité, qui sont liés aux objectifs stratégiques de l'organisation. Comme les diamants, les compétences ont de nombreux côtés appelés facettes qui servent à les décrire. Par exemple, la compétence appelée « travail d'équipe » comporte les facettes que sont la collaboration, contribution à l'atteinte des buts de l'équipe, optimisation de l'équipe, moral de l'équipe, et communications au sein de l'équipe; la compétence appelée « crédibilité et influence » se distingue par les facettes de confiance, responsabilité, fiabilité, source d'inspiration, l'art de la persuasion, influence; etc. Chaque facette est décrite par un indicateur de comportement (IC) propre au grade, c'est-à-dire par un énoncé simple qui dépeint un rendement moyen et efficace au moyen d'un comportement observable. Par exemple, la facette de l'optimisation de l'équipe, dans le cas d'un caporal, est présentée par l'énoncé suivant : « s'intègre rapidement à l'équipe ». Dans le cas d'un caporal-chef, l'énoncé devient : « intègre rapidement les nouveaux membres à l'équipe ». Il existe 19 compétences différentes. Le nombre de compétences par rapport auxquelles vous êtes évalué(e) dépend de votre grade.¹⁰³⁵

De plus, pour certains membres des FAC, le potentiel sera évalué dans cinq domaines : les capacités sociales, l'idéologie professionnelle, l'expertise, la capacité de changement, et les capacités cognitives¹⁰³⁶. Une liste détaillée des compétences a été dressée pour chaque grade, de caporal/matelot de 1^{re} classe jusqu'à brigadier-général/commodore¹⁰³⁷. Ces compétences sont également établies dans le Relevé des compétences – Forces armées canadiennes pour les grades jusqu'à celui de major-général/contre-amiral¹⁰³⁸. Outre ces compétences essentielles pour les FAC, les membres seront évalués selon des compétences fonctionnelles établies par leur groupe professionnel et leur environnement¹⁰³⁹.

La mise en application de l'EPC comporte quatre parties¹⁰⁴⁰ :

- a. Une description d'emploi, qui documente les emplois actuels et précédents de l'individu au sein des FAC. Un superviseur peut, au cas par cas, ajouter des tâches ou des renseignements à la description d'emploi standard.
- b. Un « profil d'ambition du militaire » qui « aide le militaire à établir des attentes réalistes et à se fixer des objectifs ». [traduit par nos soins]
- c. Des notes de rétroaction, que l'individu pourra consulter seulement après une séance de débriefing en personne ou par téléphone.
- d. Un rapport d'évaluation du rendement (RER), qui remplace le RAP dans son utilisation actuelle. Le RER inclut des zones permettant d'évaluer chaque facette des compétences du membre au moyen de six indicateurs (inefficace, passablement efficace, efficace, hautement efficace, extrêmement efficace et non observée)¹⁰⁴¹.

Jusqu'à un certain point, l'EPC reprend les pratiques d'évaluation du rendement employées de nos jours dans le secteur privé. L'évaluation des compétences, l'établissement d'objectifs et la rétroaction détaillée en temps réel sont courants dans les systèmes contemporains d'évaluation du rendement. Cependant, en raison de sa nouveauté, il est impossible d'évaluer si ce système évitera les problèmes relevés dans le SEPFC et les RAP. De la façon dont je le comprends, les comités de sélection continueront à fonctionner comme auparavant, mais avec un nouveau système de notation harmonisé avec l'EPC. Un facteur clé sera de savoir si la direction est toujours en mesure de déjouer le système en attribuant des notes artificielles selon un classement arbitraire des militaires au niveau de l'unité. Comme le nouveau RER utilise un système de classement pour chaque facette de compétences, il est possible qu'une telle pratique continue.

Un autre inconvénient du RER, c'est qu'il offre relativement peu de possibilités de consigner des problèmes de conduite. La section sur l'évaluation du rendement comporte une zone de trois lignes limitée à 267 caractères en anglais et à 360 caractères en français¹⁰⁴². Une zone semblable se trouve dans la section réservée aux commentaires de l'officier réviseur et dans celles portant sur le classement de l'examen au niveau supérieur¹⁰⁴³. En outre, le RER comprend une évaluation de la mauvaise conduite pour la période considérée. L'auteur doit d'abord choisir si la conduite est "acceptable" ou "inacceptable". Si la conduite est inacceptable, une zone de texte libre de 104 caractères (environ une phrase de 1,2 ligne) s'ouvre pour décrire le problème de manière concise. Ces zones offrent un espace limité pour noter des problèmes tels qu'une mesure administrative ou disciplinaire ou des condamnations criminelles. Au premier coup d'œil, l'EPC semble offrir encore moins de possibilités de prendre en compte les problèmes de conduite (y compris d'inconduite sexuelle) que le SEPFC.

Par contre, la liste des compétences comprend diverses capacités et facettes qui permettent de consigner indirectement les problèmes. Par exemple, la compétence Raisonement éthique inclut des facettes telles que « Promotion d'un climat éthique » et « Décisions morales »¹⁰⁴⁴.

La compétence Relations interpersonnelles inclut les facettes « Culture du respect » et « Création et maintien d'un milieu d'unité propice à la confiance »¹⁰⁴⁵. Il s'agit d'une amélioration par rapport à l'ancien RAP, car il est désormais possible d'évaluer la conduite, le raisonnement éthique, de même que le leadership moral, et de leur attribuer une note.

De plus, selon les instructions du COMPERSMIL relatives aux processus d'évaluation du rendement, tous les membres des FAC devront faire preuve d'un comportement inclusif¹⁰⁴⁶. Une liste des mesures à prendre est fournie au cadre de direction des FAC¹⁰⁴⁷ et aux membres des FAC en général, et le rendement concernant ces mesures doit être consigné par le biais de la section sur les notes de rétroaction de l'EPC¹⁰⁴⁸.

Je ne suis tout de même pas convaincue que ces indicateurs indirects offrent suffisamment de possibilités de prendre en compte l'inconduite sexuelle et d'autres formes d'attitude discriminatoire dans l'évaluation des membres des FAC aux fins de promotion et d'attribution de postes de direction. Les compétences et les facettes concernant la conduite ou l'éthique constituent une partie relativement faible de l'évaluation globale. Il n'y a aucune possibilité d'indiquer les motifs justifiant une note donnée au-delà des 360 caractères de l'unique zone de commentaires (dans la version française). À mon avis, ce n'est pas suffisant pour saisir les transgressions passées d'un militaire, en particulier quand ces transgressions sont graves et pourraient influencer sur son caractère, sa capacité ou son statut moral à diriger les FAC de demain. Comme l'ancien RAP, le nouveau RER met trop l'accent sur le rendement et pas assez sur la conduite. Cela ne signifie pas que toutes les formes d'inconduite devraient disqualifier pour toujours un candidat à l'avancement dans les FAC. Toutefois, la visibilité de ces problèmes garantira non seulement que leur pertinence est évaluée dans chaque cas, mais aussi que les FAC ne tomberont pas dans le piège de l'aveuglement volontaire.

Pour remédier à ce problème, le superviseur de chaque militaire devrait indiquer si, à sa connaissance, le membre est sous l'effet d'une enquête ou d'un autre processus relatif à une inconduite sexuelle.

RECOMMANDATION N° 30

Une section devrait être ajoutée au RER exigeant du superviseur qu'il atteste qu'à sa connaissance, le militaire évalué n'est pas sous l'effet d'une enquête ou d'une procédure, qu'elle soit criminelle, disciplinaire, administrative ou autre, pour des allégations d'inconduite sexuelle.

Si le superviseur a connaissance d'une telle enquête ou procédure, il ne devrait pas révéler son existence si cela nuirait à l'intégrité de celle-ci.

Sinon, il devrait fournir tous les détails pertinents de l'enquête ou de la procédure.

De plus, je m'inquiète du fait que les nouveaux RER n'offrent pas plus de possibilités de prise en compte des problèmes de conduite passés que les anciens RAP. Une caractéristique notable tant de l'ancien SEPFC que du nouveau système d'EPC, c'est que les comités de sélection

examinent uniquement le RAP ou le RER, et n'ont pas accès au dossier personnel complet du militaire. D'après ce que je comprends, chaque membre des FAC possède un dossier central détenu par le DACM et un dossier du personnel de l'unité (DPU)¹⁰⁴⁹. Or, aucun de ces documents n'est fourni aux comités de sélection.

D'après ce que je comprends, la seule occasion qui se présente actuellement aux comités de sélection de prendre en considération les problèmes de conduite est l'examen du RAP/RER. C'est problématique. Selon moi, les FAC devraient définir des catégories d'inconduite grave, par exemple le harcèlement sexuel, les infractions pertinentes en vertu du *Code de discipline militaire* et les infractions au *Code criminel* à caractère sexuel. Une unité appropriée relevant du CPM devrait constituer un dossier de conduite, qui serait inclus dans le dossier de chaque candidat examiné par le comité de sélection.

Les FAC devraient également produire des lignes directrices à l'intention des comités de sélection sur la façon de prendre en compte l'inconduite passée, notamment selon des facteurs tels que la gravité de l'inconduite, la peine ou les mesures correctives imposées, de même que les mesures prises par le militaire pour régler le problème. La politique devrait également contenir des dispositions appropriées pour l'élimination de l'inconduite de la fiche de conduite après la suspension de casier judiciaire officielle pour une infraction au *Code criminel*.

RECOMMANDATION N° 31

Une fiche d'inconduite passée devrait être dressée pour chaque candidat à une promotion au grade de lieutenant-colonel/capitaine de frégate ou supérieur ou au grade d'adjudant-chef/premier maître de 1^{re} classe, par une unité appropriée relevant du CPM. Cette fiche devrait inclure tous les éléments que les FAC jugent être une inconduite grave – mais à tout le moins les condamnations pour infraction au *Code criminel* à caractère sexuel et les constats de harcèlement sexuel. Les FAC devraient également rédiger des lignes directrices appropriées à l'intention des comités de sélection sur la façon de prendre en compte l'inconduite passée dans le cadre de leurs délibérations et de la prise de décision. Enfin, les FAC devraient prévoir les dispositions appropriées dans leur politique pour la réhabilitation, y compris l'élimination des condamnations criminelles pour lesquelles la suspension de casier judiciaire a été accordée.

Promotion des officiers généraux

Les FAC comptent à peu près 140 officiers généraux¹⁰⁵⁰. Certains s'inquiètent du fait que le cadre des officiers généraux se soit trop développé ces dernières années, notamment par rapport à celui des alliés – comme le démontre une étude réalisée à l'automne 2021¹⁰⁵¹. Ce genre de question dépasse la portée de mon examen, mais je soulignerais simplement que les FAC possèdent une énorme expertise en planification, y compris dans la projection de leurs besoins en dotation. Je me concentrerai donc ici sur les caractéristiques du cadre des officiers généraux qui influencent la culture des FAC responsable de l'inconduite sexuelle.

Sur les 140 officiers généraux, 15 sont des femmes, un est noir et un est Autochtone. Soixante-douze, dont cinq femmes, proviennent de l'Armée; 47, dont six femmes, proviennent de l'ARC; et 21, dont quatre femmes, proviennent de la Marine. Sur les 15 femmes officières générales, deux ont le grade de lieutenant-générale, quatre de majore-générale/contre-amirale et neuf de brigadière-générale/commodore, le grade le plus bas. Le CEMD est, et a toujours été, un homme. L'équipe de l'examen et moi-même avons rencontré un certain nombre d'officiers généraux à la retraite et en activité pendant l'examen, y compris tous les membres féminins sauf trois du cadre actuel des officiers généraux.

Le responsable des nominations au grade de brigadier-général est le ministre, sur la recommandation du CEMD¹⁰⁵². Dans la pratique, le processus comporte trois étapes. Il commence par des comités de sélection, qui ressemblent à ceux concernant les MR et les officiers des grades de colonel et inférieurs. Ces comités, soit les comités de sélection nationaux 1, 2 et 3, visent à « définir des bassins de talent des officiers susceptibles d'être considérés pour la promotion au cadre des officiers généraux ou à l'intérieur de ce cadre »¹⁰⁵³. [traduit par nos soins]

Le comité national de sélection n° 3 constitue des bassins de talents en vue de la promotion au grade de commodore/brigadier-général. Les candidats sont nommés par les commandants de service « après consultation des conseillers professionnels supérieurs » et selon les critères fixés par le VCEMD. La liste des candidats est ensuite examinée minutieusement par le directeur – Nominations supérieures (DNS) et le VCEMD avant d'être soumise au comité. On m'a dit que c'était « pour s'assurer que les dossiers satisfassent les critères fixés et que les autres dossiers concurrentiels ne soient pas exclus »¹⁰⁵⁴ [traduit par nos soins]. Les comités sont séparés par élément : les membres de la F rég sont seulement en concurrence entre eux et les membres de la F rés seulement avec d'autres réservistes.

Le comité national de sélection n° 2 se penche sur les commodores/brigadiers-généraux nommés par leur service en vue d'une promotion. Les candidats doivent avoir été évalués au moins une fois à leur grade, ne pas être sur le point de partir à la retraite et ne pas s'être désistés. Le comité national de sélection n° 1 étudie pour sa part les contre-amiraux/majors-généraux autres que ceux qui se sont désistés ou qui partent à la retraite. Pour ces deux comités, la liste des candidats est approuvée par le CEMD. Il est à noter que le comité national de sélection n° 2 examinera pour la première fois en 2022 tous les dossiers de la F rés admissibles.

Le VCEMD préside les trois comités relatifs aux officiers généraux. Les autres membres sont les commandants des trois environnements (c.-à-d. Armée, Marine et Force aérienne) ainsi que le CPM. Le DGCM siège en tant que secrétaire non votant aux comités nationaux de sélection n° 1 et 2 et le DNS assume le même rôle au comité national de sélection n° 3. En 2021–2022, le CCPC et le SMA(RH-Civ) se sont également joints aux comités¹⁰⁵⁵. C'était la première fois qu'une personne extérieure aux FAC en faisait partie. J'applaudis cette nouveauté car c'est un pas dans la bonne direction, mais les FAC feraient bien d'intégrer des acteurs réellement externes dans leurs processus de gestion de carrière.

Pour les trois comités, chaque membre note les candidats sur 100. Les notes sont ensuite agrégées pour produire une note totale sur 600 (c.-à-d. 100 fois le nombre de membres votants)¹⁰⁵⁶. Les candidats sont ensuite regroupés en bassins de talents. Chaque comité de sélection des officiers généraux en possède trois : A, B et C. Le bassin de talents A est composé des candidats prêts pour une promotion immédiate et le bassin B, des candidats convenant à une promotion, mais qui profiteraient d'un perfectionnement à leur grade actuel ou qui conviennent à un « grade intérimaire pendant la durée de l'affectation »¹⁰⁵⁷. Le bassin de talents C concerne uniquement le comité national de sélection n° 3 et regroupe les personnes qui profiteraient d'un perfectionnement à leur grade actuel¹⁰⁵⁸.

Selon le DGCM, « la méthode des bassins de talents a été introduite dans les comités de sélection d'officiers généraux pour permettre des recommandations de promotion qui équilibrent mérite et adaptation optimale »¹⁰⁵⁹ [traduit par nos soins]. Si ce principe peut être logique d'un point de vue pratique, il risque de marginaliser encore les candidats de diverses identités de genre ou appartenant à des groupes revendiquant l'équité.

La seconde étape consiste en des délibérations itératives du comité exécutif du CFA, composé du CEMD et de tous les vice-amiraux et lieutenants-généraux en activité. Ces délibérations aboutissent à la création d'un dossier de candidature en vue de la promotion pour les personnes que le CEMD recommandera à la ministre¹⁰⁶⁰. Une fois la décision du comité exécutif du CFA est rendue, d'autres vérifications de diligence raisonnable (notamment les nouvelles évaluations à 360 degrés par plusieurs évaluateurs examinées plus bas) sont effectuées. Le commandant de service rédige un récit attestant du caractère, du leadership et du service du candidat, et le CEMD passe le dossier en revue et ajoute ses propres commentaires.

La troisième étape consiste en un examen par la ministre conjointement avec le CEMD. Afin d'assurer une supervision efficace par son cabinet des promotions des officiers généraux, je crois qu'elle devrait être aidée dans sa tâche par un conseiller civil principal qui n'appartient pas à l'Équipe de la Défense. Dans ses discussions avec le CEMD, la ministre devrait examiner les efforts consentis pour corriger la surreprésentation des hommes blancs parmi les officiers généraux.

RECOMMANDATION N° 32

Lorsqu'elle approuve les promotions des officiers généraux, la ministre devrait être aidée par un conseiller civil principal qui n'appartient pas à l'Équipe de la Défense. Dans ses discussions avec le CEMD, elle devrait examiner les efforts actuellement consentis pour corriger la surreprésentation des hommes blancs parmi les officiers généraux.

Quand ils obtiennent leur première étoile, les officiers généraux sont membres des FAC depuis plusieurs décennies et ont cumulé les affectations dans l'organisation, mais ils n'ont pratiquement aucune expérience de travail en dehors. Généralement, ils ont été des « talents

repérés » et leur carrière a été soigneusement gérée depuis les tout débuts. Autrement dit, tout le système de gestion de carrière et de planification de la relève s’est fortement investi dans leur perfectionnement et leur promotion. Ils sont retranchés dans un club exclusif autoréglementé, au sein duquel aucune personne extérieure ne sera jamais admise. Une seule exception : les membres de la F rés promus à un grade d’officier général. Ces personnes possèdent souvent une expérience de travail dans l’industrie ou le gouvernement, par exemple. Ils peuvent avoir une perspective plus vaste en raison de leur plus grande expérience de la société canadienne dans son ensemble. Pour cette raison, j’applaudis l’ajout de membres de la F rés au comité de sélection n° 2.

Il est crucial pour les dirigeants supérieurs d’incarner les valeurs que les FAC cherchent à transmettre. Cela veut dire faire preuve de force de caractère et du meilleur jugement moral et éthique, conformément aux valeurs canadiennes contemporaines. Ce point a été soulevé à de nombreuses reprises lors des enquêtes et des examens externes effectués sur les forces armées depuis les années 1990.

À ce titre, lors de l’étude des promotions aux postes de haute direction, il est important de veiller à ce que les processus déterminent adéquatement l’intégrité des candidats. Cela devrait inclure la façon dont ils sont perçus non seulement par les personnes qui les supervisent, mais également par celles qu’ils doivent diriger. Les FAC ont récemment franchi des étapes importantes en ce sens pour les officiers généraux, ainsi que pour toute personne proposée pour une promotion à un grade d’officier général. Le 9 juillet 2021, le CEMD a publié une directive introduisant les tests psychométriques et l’examen à 360 degrés pour les candidats officiers généraux. Cette directive faisait suite à une recherche réalisée par le DGRAPM en 2020 et à un projet pilote mené à l’automne de la même année¹⁰⁶¹.

La directive du CEMD a été mise en œuvre en novembre 2021 selon une méthodologie proposée par le DGRAPM¹⁰⁶². Cette méthodologie prévoit l’administration de tests psychométriques suivis d’une évaluation à 360 degrés par plusieurs évaluateurs « de confirmation ». Dans l’actuelle itération 2021–2022, les tests psychométriques inclus dans ce processus utilisent trois outils pour évaluer les officiers généraux prospectifs :

- les matrices progressives avancées de Raven, qui mesurent les capacités cognitives générales et le raisonnement;
- l’inventaire de personnalité des traits autodescriptifs, qui évalue des aspects de la personnalité associée au succès dans les organisations, comme le souci du travail bien fait, l’intégrité et l’agréabilité;
- le Profil des compétences en leadership – Modifié, une évaluation des compétences en leadership reposant sur la personnalité¹⁰⁶³.

Les notes obtenues grâce à ces trois outils sont agrégées et transmises à une équipe relevant du CPM, qui convertit ensuite les résultats et les combine avec ceux de l’évaluation effectuée par plusieurs évaluateurs pour produire une note synthétisée finale qui sera utilisée par les comités de sélection¹⁰⁶⁴.

Les FAC ont clairement pris des mesures concrètes pour améliorer leur sélection des officiers généraux. L'inclusion des tests psychométriques et de l'évaluation à 360 degrés s'imposait, à la fois pour garantir le calibre des dirigeants des FAC à un moment charnière de leur histoire, et pour rétablir la confiance dans le système de nomination des futurs leaders.

Cependant, il est important que ces processus embryonnaires ne soient pas vus comme une panacée. Aucun système n'offre une parfaite objectivité, et les plus problématiques sont ceux où les acteurs sont convaincus de leur objectivité, en oubliant les biais inconscients – et parfois pas si inconscients que ça – qui s'insinuent inévitablement. À ce titre, ces nouveaux processus doivent faire l'objet d'une surveillance et d'une évaluation constantes. Imposer des mesures plus strictes d'évaluation au sommet de la hiérarchie était la bonne chose à faire pour commencer. Cela envoie un important signal quant à la valeur que les FAC accordent au caractère des personnes qui aspirent à diriger.

RECOMMANDATION N° 33

Les nouveaux processus d'évaluation psychométrique et d'examen à 360 degrés utilisés aux fins de confirmation pour la promotion des officiers généraux devraient être soigneusement révisés annuellement par un expert externe pour les affiner progressivement. Les résultats de cette révision annuelle devraient être transmis à la ministre.

Bien que louables, ces récentes améliorations à la sélection des officiers généraux ne vont pas assez loin. Je crois que ces processus doivent s'appliquer à toute candidature à un commandement d'unité ou à un poste supérieur. Ce principe coïncide avec les plans du DGCM :

Des recherches et des consultations sont en cours pour établir un cadre reposant sur les données probantes pour les évaluations fondées sur le caractère, un cadre susceptible d'être étendu à d'autres grades de direction dans les prochaines années. Le but est d'élargir le cadre aux grades de major/capitaine de corvette et de sergent/maître de 2^e classe et grades supérieurs¹⁰⁶⁵. [traduit par nos soins]

Bien qu'elle soit décrite comme « ambitieuse et [...] exigeante en ressources »¹⁰⁶⁶ [traduit par nos soins], cette initiative doit être applaudie et devrait être étendue.

RECOMMANDATION N° 34

Le nouveau processus relatif aux officiers généraux, dont les tests psychométriques et l'évaluation à 360 degrés par plusieurs évaluateurs, devrait, au minimum, être étendu aux candidats considérés pour la promotion au grade de lieutenant-colonel/capitaine de frégate ou supérieur ou au grade d'adjudant-chef/premier maître de 1^{re} classe.

Enfin, pour rétablir la confiance et favoriser l'intégrité du corps des officiers supérieurs, il est impératif de renforcer l'exigence de signaler tout problème d'inconduite sexuelle à ce niveau. Je note que tous les candidats à la promotion à un grade d'officier général doivent divulguer

les mesures administratives ou disciplinaires et les condamnations pour une infraction civile dont ils ont fait l'objet dans leur dossier de mise en candidature en vue de la promotion au cadre des officiers généraux. Ils doivent également attester qu'en dehors des éléments divulgués, ils n'ont pas fait l'objet de mesures administratives ou disciplinaires durant leur service militaire¹⁰⁶⁷. De mon point de vue, il s'agit d'une mesure judicieuse. Je crois qu'elle améliorera également la compréhension de toute la gravité de ce type de conduite et aura donc un effet dissuasif supplémentaire.

RECOMMANDATION N° 35

Le système d'EPC devrait être modifié pour inclure une exigence d'autocertification dans le RER pour les personnes considérées pour la promotion au grade de lieutenant-colonel/capitaine de frégate ou supérieur ou au grade d'adjudant-chef/premier maître de 1^{re} classe, comme c'est déjà le cas pour les nominations des officiers généraux. Le candidat devrait attester qu'il ne fait pas ou n'a pas fait l'objet d'une enquête ou d'une procédure, qu'elle soit criminelle, disciplinaire, administrative ou autre, concernant une inconduite sexuelle; et si c'est le cas, tous les détails pertinents devraient être fournis.

Promotion accélérée et liste rose

La mesure de sélection spéciale destinée aux femmes, surnommée la « liste rose », est une initiative d'équité en matière d'emploi mise sur pied en 1997 pour soutenir la promotion des officières en accroissant leur participation au Programme de commandement et d'état-major interarmées (PCEMI). On l'a décrite de la manière suivante :

Par conséquent, en plus des listes de candidats principaux et de remplaçants mentionnées ci-dessus, une liste de femmes (mesures spéciales) est créée en vue d'offrir jusqu'à cinq places supplémentaires aux cinq candidates les plus méritantes qui autrement n'auraient pu être sélectionnées. Le comité de sélection dresse cette liste en classant les meilleures candidates qui correspondent au profil de base du stagiaire du Collège d'état-major et dont le nom ne figure pas sur les listes principales¹⁰⁶⁸.

Selon le DGCM, la mesure spéciale de sélection est utilisée « quand le pourcentage de femmes sur la liste principale de candidats au PCEMI est inférieur au pourcentage de femmes dans le grade [major/capitaine de corvette] dans les FAC (~15 %) »¹⁰⁶⁹. [traduit par nos soins] Autrement dit, elle sert de mesure corrective pour maintenir la proportion de femmes actuellement aux grades de major et de capitaine de corvette.

La liste rose fait face à une résistance considérable depuis sa mise en place. Dans une publication de 2007 portant sur les expériences contemporaines de leadership des femmes dans les FAC, une auteure écrit :

Une politique surtout, communément appelée la *liste rose*, a été dénoncée par tous les officiers qui se livrent une vive concurrence pour être sélectionnés au Cours de commandement et d'état-major des Forces canadiennes, en la qualifiant d'inéquitable parce qu'elle confère à leurs yeux un avantage injuste aux femmes par rapport à leurs collègues masculins. Des femmes avec qui je travaille m'ont dit qu'elles refuseraient une *place rose* sur ce cours, car cela minerait leur crédibilité, et celles à qui on avait offert une telle place l'ont refusée¹⁰⁷⁰.

Cependant, on a noté que dans de nombreux cas, la liste rose elle-même était mal comprise¹⁰⁷¹. Le besoin d'améliorer le message concernant la mesure spéciale de sélection a été constaté à de multiples reprises¹⁰⁷².

Il est à noter que même si le PCEMI constitue une étape cruciale de la préparation en vue d'une nomination comme commandant et de la promotion aux niveaux stratégiques supérieurs des FAC, il n'est pas le seul cours de leadership important qui soit requis. Il existe de nombreux autres cours de même importance, pour les officiers comme pour les sous-officiers, tels que le Programme d'études nationales – destiné aux officiers généraux – et le Cours sur les opérations de l'Armée de terre – pour les capitaines de l'Armée qui aspirent à une promotion comme major. Les FAC devraient envisager si des mesures spéciales de sélection semblables sont nécessaires pour accroître ou encourager aussi la représentation des femmes dans ces cours.

Quand j'ai parlé de quotas aux parties prenantes, je me suis heurtée à une très forte opposition, notamment de la part de nombreuses femmes qui craignaient que leurs qualifications soient remises en question sous un système préférentiel quelconque. Il me semble hélas particulièrement évident que les qualifications des femmes sont *toujours* remises en question, avec ou sans liste rose. De nombreuses parties prenantes ont fait allusion au besoin constant pour les femmes de faire leurs preuves avant d'être prises au sérieux et au fait qu'on ne tienne pas compte des officières supérieures dans les réunions jusqu'à ce qu'un subordonné mâle se porte garant d'elles.

La réalité est que les femmes ont moins de possibilités que les hommes d'être promues et que quand elles le sont, la réaction est souvent : « Oh, c'est parce que c'est une femme ». Dans tous les cas, elles sont perdantes.

La réalité est que les femmes ont moins de possibilités que les hommes d'être promues et que quand elles le sont, la réaction est souvent : « Oh, c'est parce que c'est une femme ». Dans tous les cas, elles sont perdantes. Si la tendance actuelle n'est pas sérieusement corrigée, non seulement les femmes ne formeront pas 25 % des FAC en 2025 – ce que tout le monde s'accorde à dire – mais elles seront toujours sous-représentées de façon disproportionnée parmi les hauts gradés.

En ce qui concerne la promotion des femmes, les FAC cherchent avant tout à s'assurer qu'elle est cohérente avec la population militaire féminine ou avec les ratios actuels femmes-hommes dans un grade donné. Cette approche ignore l'importance des modèles féminins, tant pour attirer les femmes dans les FAC que pour améliorer le moral parmi leurs membres de sexe féminin. Il est indubitable que la présence d'un nombre important de femmes dans les milieux décisionnels aide à contrer le point de vue autoentretenu des hommes, même sur des questions en apparence neutres du point de vue du genre.

Les femmes représentent pratiquement la moitié de la main-d'œuvre au Canada. Il n'y a aucune raison pour que les FAC, comme toute autre organisation moderne, ne visent pas également la parité. Cela peut sembler exagérément ambitieux dans un domaine notoirement

dominé par les hommes, mais peu de progrès seront réalisés si les politiques de promotion cherchent simplement à maintenir les ratios actuels. Cette situation continuera à être problématique tant que les officiers généraux compteront peu de membres provenant des groupes professionnels de soutien – dans lesquels les femmes continuent à converger à leur entrée. Voilà un point important. Les femmes n’atteindront pas les grades de haute direction si le critère d’accession est le groupe professionnel, plutôt que le talent.

Face à cette réalité, les FAC devraient établir un système de cibles afin d’augmenter le nombre de femmes au-delà de leurs proportions dans la population.

RECOMMANDATION N° 36

Les FAC devraient établir pour la promotion des femmes un système de cibles progressives augmentant le nombre de femmes dans chaque grade, en vue d’accroître leur proportion au sein des officiers généraux au-dessus de leur niveau de représentation dans les effectifs globaux des FAC.

Gestion de carrière et affectations

Gestion de carrière et affectations en général

Chaque grade et chaque groupe professionnel des FAC se voit assigner un gestionnaire de carrière qui relève du DGCM. Au sein de l’équipe du DGCM, la gestion de carrière est répartie entre la Direction – Carrières militaires (DCM), qui s’occupe des MR jusqu’au grade d’adjudant-maître/premier maître de 2^e classe et des officiers jusqu’au grade de lieutenant-colonel/capitaine de frégate, et la DNS, qui est chargée des colonels/capitaines de vaisseau et des adjudants-chefs/premiers maîtres de 1^{re} classe. C’est le DGCM qui joue le rôle de gestionnaire de carrière pour les officiers généraux¹⁰⁷³. Les gestionnaires de carrière travaillent avec chaque militaire ainsi qu’avec diverses autres parties prenantes, comme la chaîne de commandement, les experts en la matière de la branche et les planificateurs de la relève¹⁰⁷⁴ pour satisfaire les priorités de dotation à court terme »¹⁰⁷⁵.

Les gestionnaires de carrières sont chargés de produire un tableau d’affectations pour toutes les personnes sous leur responsabilité. Selon le DGCM, lorsqu’ils décident des affectations, ils doivent :

[P]rendre en considération un vaste éventail de facteurs [...] pour établir un juste équilibre entre les besoins des FAC et ceux des militaires. Ces facteurs comprennent, entre autres : les besoins du service, comme les catégories de dotation du VCEMD, les qualifications particulières, l’avancement professionnel, la planification de la relève et l’attrition, de même que les préoccupations des membres concernant les préférences d’emplacement, l’emploi de leur conjoint ou conjointe, l’éducation des personnes à leur charge, leurs parents vieillissants, leur situation de famille et leur stabilité géographique¹⁰⁷⁶. [traduit par nos soins]

Tout comme les comités de relève et d'autres éléments de la gestion du personnel des FAC, les gestionnaires de carrière doivent s'efforcer de respecter le mantra des FAC : « la bonne personne au bon poste et au bon moment »¹⁰⁷⁷. Le DGCM a constaté que la gestion des affectations se heurtait une réticence croissante des membres des FAC à déménager¹⁰⁷⁸. On m'a aussi dit que pour les militaires mariés, on tente habituellement de procéder à des affectations conjointes, c'est-à-dire d'affecter les deux membres du couple dans la même région géographique. De fait, séparer les couples aux fins d'affectation exige l'autorisation de la DCM¹⁰⁷⁹.

Durant la création du tableau des affectations, les gestionnaires de carrière effectuent des entrevues et une présélection pour guider les propositions d'affectation. La présélection consiste, entre autres, à se coordonner avec les commandants qui perdent des effectifs et les commandants qui en gagnent afin de rechercher les inconduites répétées. Dans des situations exceptionnelles (p. ex. affectations pour motifs personnels ou affectations dans un centre de transition des FAC), les affectations peuvent aussi être gérées par la DCM¹⁰⁸⁰.

De plus, les gestionnaires de carrière sont chargés de la gestion des promotions, la sélection et des nominations aux cours professionnels et l'acheminement des dossiers pour mesures administratives. De plus, ils gèrent les frais de déplacement et les entrevues annuelles, et préparent les dossiers à l'intention des comités de sélection¹⁰⁸¹.

Dans beaucoup de leurs domaines de responsabilité, les gestionnaires de carrière sont supervisés par la DCM, le DGCM ou des comités qui déterminent la convenance des membres des FAC aux promotions et aux affectations. Mais ils disposent également d'une certaine latitude. En particulier, leur planification de la relève des officiers et des MR les plus subalternes s'effectue sous une faible supervision collective. De plus, tous les membres des FAC ne sont pas inclus dans la planification de la relève. Comme je l'examine ci-dessous, seules les personnes affichant un potentiel sur le plan du leadership et satisfaisant les autres exigences, comme le nombre d'années de service restantes, sont intégrées dans le processus. Les membres des FAC peuvent également se désister de la planification de la relève (p. ex., parce qu'ils souhaitent rester dans une région géographique donnée). Les militaires qui ne font pas partie du plan de relève à court ou long terme sont essentiellement gérés par leur gestionnaire de carrière.

Les gestionnaires de carrière ont été critiqués pour un manque de responsabilité, ainsi que pour l'insuffisance de leur formation en ressources humaines¹⁰⁸². Le DGCM admet que le manque de personnel qualifié et un problème de disponibilité des logements ont accru la complexité de la gestion de carrière¹⁰⁸³. Un simple examen des DOAD relatives au personnel et à la gestion de carrière sur le site Web du MDN montre que les gestionnaires de carrière font face à un cadre politique complexe, sans compter les Ordonnances administratives des Forces canadiennes, les CANFORGEN et les directives propres aux environnements et aux groupes professionnels¹⁰⁸⁴.

Des parties prenantes m'ont informé que les FAC font également face à un autre problème : la brièveté du cycle d'affectation et la mobilité constante de ses membres. Dans certains cas, le changement continu de personnel à un poste fait en sorte que personne n'acquière l'expérience nécessaire pour remplir les fonctions du poste. Les gestionnaires de carrière eux-mêmes (et le COMPERSMIL en général) en offrent un bon exemple.

Selon moi, les FAC devraient revoir attentivement les groupes professionnels et les postes qui profiteraient d'un savoir expérientiel acquis sur le long terme. Elles pourraient commencer par les ressources humaines, et réévaluer si les postes de cette fonction devraient être des postes à long terme ou confiés à des civils. Les affectations de longue durée permettent aux gens d'acquérir l'expérience nécessaire pour assumer adéquatement les tâches de leur rôle. Dans d'autres cas, il pourrait être nécessaire d'attribuer le poste à un civil pour qu'il soit occupé à long terme.

Globalement, la forte dépendance des FAC à la mobilité – qui entraîne la multiplication des affectations de courte durée durant la carrière d'un membre des FAC – est la cause fondamentale de nombreux problèmes. Les périodes courtes nuisent au développement complet des compétences et de l'expertise à un poste; dans les grades intermédiaires et supérieurs, elles encouragent le lancement d'initiatives boiteuses et limitent considérablement la responsabilisation en cas d'échec. Elles ébranlent le respect des subordonnés à l'égard de leurs supérieurs, car ils se rendent compte des limites des compétences et des capacités de ces derniers. À tous les niveaux, la mobilité constante entrave l'aptitude des militaires à assumer la responsabilité et à tirer des leçons de leurs erreurs – au mieux –, et au pire leur permettent d'échapper à toute responsabilité. Ce constat va dans le sens des observations que j'ai entendues de la part de membres de l'Équipe de la Défense, soit qu'il y a un manque de responsabilisation de la chaîne de commandement, les membres laissant derrière eux un gâchis dont ils n'ont plus à se préoccuper dans leur nouvelle affectation.

De plus, la mobilité constante exige énormément des membres des FAC et impose un stress énorme à leurs familles. Les militaires, comme tout le monde, ont besoin de temps pour acquérir de l'expertise, constituer des équipes et trouver leur place dans l'organisation. Pour y parvenir, ils ont besoin du soutien de leur famille et de leur communauté.

La question de la mobilité a d'importantes implications, et devrait être abordée avec la contribution maximale de toutes les personnes directement touchées par les pratiques actuelles.

Dossiers du personnel

D'après ce que je comprends, chaque membre des FAC possède un dossier personnel centralisé détenu par le MILPERSCOM (le dossier du « Guardian ») et un DPU. Le dossier du Guardian est archivé électroniquement dans le système de gestion électronique des dossiers du personnel (SGEDP). De plus, certaines « ressources documentaires de valeur pour les activités » [traduit par nos soins] sont consignées, comme les griefs, les documents

concernant les suspensions de casier judiciaire et des éléments divers¹⁰⁸⁵. Chaque militaire possède également une « fiche de conduite » (qui fait partie du DPU). Cette fiche est rédigée « seulement quand une entrée est nécessaire » et renferme tant les reconnaissances de conduite exemplaire que les condamnations criminelles. Seuls les commandants ont le pouvoir d’y apporter des modifications. La fiche de conduite n’inclut pas les actions découlant de mesures administratives, comme un avertissement consigné ou le relèvement de fonction ou de commandement¹⁰⁸⁶.

Le DPU – fiche de conduite comprise – est transféré à l’unité du membre à son affectation. Cependant, certains éléments ne sont pas conservés dans le DPU après l’affectation, le transfert d’élément (c’est-à-dire de la F rég vers la F rés ou inversement) ou la libération. Les DPU subissent un dépouillement des dossiers avant et après tout transfert¹⁰⁸⁷. En particulier, les dossiers suivants sont supprimés avant ou après une affectation :

- Redressement de grief;
- Registre de procédures disciplinaires;
- Rapports de police militaire;
- Plainte de harcèlement ou documents d’enquête;
- Pardons (suspension du casier judiciaire), mention du libellé de l’infraction ou référence au libellé, condamnation ou peine pour laquelle la personne a été graciée;
- Rapport d’évaluation de sélection (DND 2790);
- Documents sur une plainte concernant les droits humains;
- Enquête sommaire ou commission d’enquête; et
- Renseignements d’autodéclaration.

En dehors du Registre de procédure disciplinaire, que l’unité de provenance doit conserver, on ne sait pas trop ce qui est censé survenir des documents retirés du DPU, ni à quel point les renseignements consignés dans le DPU sont recueillis et archivés centralement dans le SGDEP. Les unités ont simplement l’ordre de « veiller à ce que les documents contenant des renseignements personnels pertinents soient contenus ailleurs »¹⁰⁸⁸. [traduit par nos soins]

Les renseignements qu’on m’a fournis ne me permettent pas de déterminer à quel point cela est bien fait ni à quel degré les documents contenus dans le DPU sont dupliqués dans le dossier du Guardian, ou autrement conservés centralement. Les unités dépouillent des milliers de DPU chaque année dans le cadre de l’affectation de militaires ou du départ d’une affectation. J’ai entendu de la part de parties prenantes que des renseignements sont susceptibles de se perdre dans le système, ce qui se produit bien dans les faits.

Cette situation doit être rectifiée. Il est essentiel pour les FAC de maintenir la visibilité sur l’entièreté de la carrière d’un militaire, ce qui exige des procédures efficaces garantissant que les renseignements sur les inconduites (y compris de nature sexuelle) demeurent dans le dossier et soient accessibles aux principaux décideurs.

Universalité du service

Le principe « d'universalité du service » stipule que les militaires doivent être en mesure d'accomplir en tout temps et en toutes circonstances les fonctions qui peuvent leur être demandées¹⁰⁸⁹. Selon ce principe, un militaire est un « soldat d'abord ». À ce titre, les membres des FAC doivent exécuter les tâches militaires d'ordre général, ainsi que les tâches communes liées à la défense et à la sécurité – en plus des tâches de leur groupe professionnel militaire. Pour ce faire, ils doivent, entre autres, être en bonne condition physique, aptes au travail et déployables pour effectuer des tâches opérationnelles générales¹⁰⁹⁰. L'autorité régissant le principe d'universalité du service est précisée à l'article 33(1) de la LDA, lequel stipule :

La force régulière, ses unités et autres éléments, ainsi que tous ses officiers et militaires du rang, sont en permanence soumis à l'obligation de service légitime¹⁰⁹¹.

L'universalité du service peut être rompue pour des restrictions médicales à l'emploi. Les FAC admettent les restrictions médicales temporaires pendant un maximum de six mois. Cela peut mener à des restrictions médicales permanentes, qui aboutissent à un examen administratif. Dans le cadre de ce processus, le DACM peut faire une offre de maintien pour raisons médicales durant une période maximale de trois ans, sous réserve de l'approbation du commandant d'unité¹⁰⁹². À la fin de cette période, le militaire est libéré et ne pourra alors postuler qu'à un emploi dans la Réserve supplémentaire, dans les Rangers canadiens ou dans le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets¹⁰⁹³.

Dans un rapport de 2018, RDDC a constaté que même si les normes de condition physique pour les hommes et pour les femmes sont égales,

des idées fausses demeurent quant à l'application de ces normes, en particulier en ce qui concerne les femmes. On entend fréquemment que les femmes bénéficient d'un traitement spécial et qu'on les laisse passer pour satisfaire les exigences de quotas. Or, la recherche a constaté que les femmes étaient aussi performantes que les hommes dans l'armée, ce qui porte à croire qu'il n'est pas nécessaire de traiter les femmes différemment. De plus, selon la littérature, cette réaction sous-estime les accomplissements des femmes et renforce les stéréotypes sexuels. Elle n'est pas toujours intentionnelle et peut se produire quand des personnes tentent de minimiser les différences entre les sexes. Un récent rapport souligne que 22 % des répondants au sondage « À vous la parole » réalisé en 2011 avaient le sentiment que le sexe influençait la façon dont les gens étaient affectés à des postes (Wang, 2013)¹⁰⁹⁴. [traduit par nos soins]

L'inconduite sexuelle, et en particulier le harcèlement et l'agression sexuels, constitue un problème particulier en ce qui concerne l'universalité du service. Les victimes présentent souvent un trouble de stress post-traumatique et d'autres traumatismes qui requièrent une thérapie. Selon la définition actuelle des restrictions médicales à l'emploi et les exigences de l'universalité de service, cette situation peut conduire à leur libération pour raisons médicales.

De plus, comme les FAC l'ont reconnu dans leur rapport de 2017 portant sur le recrutement féminin (*Tiger Team Report: Recruitment of Women in the Canadian Armed Forces*), les femmes sont souvent surreprésentées parmi les personnes avec restrictions médicales temporaires

et permanentes, pour différentes raisons, ce qui fait qu'elles sont libérées pour des raisons médicales en plus grand nombre que les hommes. L'équipe spéciale « Tiger » avance que, bien que l'aptitude médicale soit une obligation pour maintenir la capacité opérationnelle des forces armées, il peut être possible d'offrir des périodes de rétention plus longues aux femmes qui servent dans des groupes professionnels auxquels elles peuvent continuer à contribuer efficacement, même si elles ne répondent pas aux exigences de l'universalité du service¹⁰⁹⁵.

Je comprends que les FAC sont en train de revoir leur règle de l'universalité du service et j'approuve cette initiative. Cependant, on ne m'a montré jusqu'ici que des changements modestes afin d'harmoniser la DOAD qui traite de la condition de physique et de l'universalité du service avec la pratique actuelle. Ils ne modifient pas les exigences de condition physique en tant que telles et ne répondent à aucune des constatations concernant la surreprésentation des femmes parmi les personnes ayant des restrictions médicales et dans les libérations.

Il est important que les FAC, lorsqu'elles mettent à jour leurs politiques sur l'universalité du service, continuent à appliquer l'analyse ACS+ et fassent en sorte que les changements qu'elles proposent dépassent l'égalité formelle afin de s'adapter adéquatement aux femmes et aux victimes d'inconduite sexuelle. A mon avis, promouvoir l'adhésion à la diversité sans égard au genre se transformera probablement en une prophétie autoréalisatrice d'échec – ce qui est toujours le risque lorsqu'on souscrit à l'égalité formelle plutôt qu'à l'égalité réelle.

RECOMMANDATION N° 37

Les FAC devraient examiner le principe de l'universalité du service par le prisme ACS+ et le moderniser afin que les femmes et les victimes d'inconduite sexuelle soient traitées équitablement et d'une façon qui tient compte de la situation comme des facteurs de risque qui leur sont propres.

Planification de la relève

Aperçu de la planification de la relève

La planification de la relève est un sous-ensemble de la gestion de carrière qui vise à former un bassin de talents de leaders efficaces ayant le potentiel de réussir. Le DGCM appelle cela le « modèle de l'œuf », pour lequel la planification de la relève constitue le jaune et la gestion de carrière dans son ensemble, le blanc¹⁰⁹⁶. Lors de la constitution de leurs bassins de talents, les FAC tentent de repérer les individus prometteurs tôt dans leur carrière militaire et ont mis sur pied un système de niveaux, que j'examine plus bas, afin de mieux évaluer leur potentiel.

Un certain nombre de plans de relève – à court et à long terme – sont élaborés à différents niveaux des FAC, bien que le format varie selon le commandement. Pour faire partie du plan de relève, la personne doit généralement avoir été repérée comme un talent et avoir été affectée à un niveau. Toutefois, la planification de la relève comporte deux étapes. Non

seulement elle demande que les FAC recherchent les officiers disponibles à un grade donné et affectent les plus prometteurs aux postes clés comme relève, mais elle implique également la gestion active de la carrière et le perfectionnement des talents repérés, également appelés *streamers*. Autrement dit, une fois les personnes intégrées dans le plan de relève, l'organisation déploie des efforts particuliers pour maximiser leur potentiel professionnel et pour leur procurer les occasions qui leur permettront d'atteindre les postes de leadership stratégique de haut rang en temps et lieu.

Armée canadienne

Planification de la relève dans l'Armée canadienne en général

L'Armée canadienne est le plus gros commandement des FAC, avec environ 23 000 membres de la F rég et 19 000 réservistes¹⁰⁹⁷. La planification de la relève et la plupart des nominations au niveau inférieur à celui d'officier général sont du ressort du commandant et du commandant adjoint de l'Armée. On estime que le commandant adjoint y consacre jusqu'à 50 % de son temps. L'Armée a également créé la Direction – Gestion du talent, Armée canadienne, une unité civile qui relève du commandant adjoint. Selon le directeur – Gestion du talent, Armée canadienne, ce recours à une entité civile a deux fins. Premièrement, elle améliore la transparence et la continuité dans le processus de planification de la relève. Deuxièmement, elle permet une relation plus libre avec la chaîne de commandement, ainsi qu'un meilleur accès aux dossiers du personnel au sein de l'équipe, grâce auxquels la Direction peut fournir des conseils plus élaborés sur les candidats à des postes donnés.

La gestion de carrière et la planification de la relève dans l'Armée canadienne sont largement décentralisées jusqu'au grade de lieutenant-colonel. Pour les lieutenants-colonels qui n'ont pas encore assumé un poste de commandant d'unité ou équivalent, les majors et les capitaines, la planification de la relève est effectuée par le corps ou le régiment, et les décisions sont transmises à la Direction – Gestion du talent, Armée canadienne aux fins d'approbation définitive. De même, la F rés suit un processus en grande partie décentralisé, qui s'appuie sur des « gestionnaires de base d'appartenance », lesquels supervisent les carrières et la planification de la relève pour leur région géographique.

Ce processus est repris pour les postes de sous-officiers supérieurs, qui sont comblés en dehors du système officiel d'attribution de grades et de promotion et qui fonctionnent différemment des nominations d'officier. Si pour les officiers, on cherche surtout à pourvoir les postes qui accroissent leur expérience et leur apporte une visibilité leur permettant d'atteindre le grade suivant (et, en fin de compte, de parvenir à la haute direction des FAC), les MR peuvent être nommés à des postes de direction particuliers dans leur grade. Au-dessus d'un certain niveau, ces nominations sont effectuées au sein d'un processus centralisé supervisé par la Direction – Gestion du talent, Armée canadienne. Au sens large, cela inclut tous les postes d'adjudant-chef de niveau 3 et supérieurs, comme les nominations aux commandements d'unité, de formation/division ou de l'Armée. Pour les nominations aux niveaux inférieurs, par exemple comme sergent-major régimentaire, la planification de la relève est de nouveau assurée par le corps, la branche ou le régiment correspondant.

S'il existe des politiques et des ordres centraux pour la planification de la relève à court et long terme fournis par le commandant de l'Armée canadienne, le plus notable étant l'ordre de l'Armée canadienne (OAC) 11-79¹⁰⁹⁸, ils accordent une certaine latitude aux directeurs des divers corps et régiments en ce qui concerne le processus et le contenu. Le concept clé normalisé au sein de l'Armée canadienne est celui de la répartition par niveaux. Selon ce principe, les membres des FAC qui font partie du plan de relève sont répartis en six niveaux distincts, lesquels correspondent au potentiel à assumer des postes de commandement et les postes stratégiques clés.

Les niveaux sont structurés de la façon suivante :

- Niveau 1 : Nomination aux postes de direction stratégique supérieur au niveau du commandement¹⁰⁹⁹ et des FAC, au-delà du grade d'adjudant-chef (pour les MR) et de brigadier-général (pour les officiers);
- Niveau 2 : Nomination aux postes de direction stratégique, au grade d'adjudant-chef et de brigadier-général;
- Niveau 3 : Nomination aux postes de direction opérationnelle ou aux postes clés d'état-major, au grade d'adjudant-chef et de colonel (*p. ex.* commandant de formation);
- Niveau 4 : Nomination aux postes de direction tactique, au grade d'adjudant-chef (*p. ex.* sergent-major régimentaire) et de lieutenant-colonel (*p. ex.* commandant d'unité, d'école ou d'unité de soutien divisionnaire);
- Niveau 5 : Niveau de commandement de sous-unité, généralement des capitaines et des majors (*p. ex.*, commandement de compagnie, d'escadron, de batterie) ou les postes de sergent-major correspondants pour les sous-officiers; et
- Niveau 6 : Niveau de commandement de sous-sous-unité (peloton ou troupe)¹¹⁰⁰, généralement des capitaines.

Les niveaux correspondent en gros au grade, mais ils servent également d'indicateur de rendement supérieur et de préparation en vue du niveau suivant. Par exemple, la plupart des capitaines ne sont pas affectés à un niveau ou sont affectés au niveau 6, mais les capitaines performants peuvent se trouver au niveau 5, ce qui indique qu'ils sont prêts pour un commandement de sous-unité. De même, les majors très performants peuvent être affectés au niveau 4, et ainsi de suite. Ceci est considéré comme une indication que le militaire est prêt pour le grade et le niveau de commandement suivants.

La répartition par niveaux comporte un autre élément, le « repérage des talents ». Cet élément n'est pas formulé dans les documents de politique officiels, mais il est utilisé dans la pratique et suivi par la Direction – Gestion du talent, Armée canadienne dans le plan de relève à long terme¹¹⁰¹. Il entraîne aussi l'attribution de points pour la notation des comités de promotion¹¹⁰². Les talents repérés, ou *streamers*, sont vus comme des officiers talentueux dont la carrière doit être gérée avec soin, car ils possèdent un « petit quelque chose de plus » que leurs pairs. Le but est que la carrière de ces personnes soit soigneusement gérée pour maximiser leurs possibilités de perfectionnement et les placer au-dessus de leurs pairs.

Outre le recours au modèle de répartition par niveaux, il existe une grande variabilité dans la façon dont les divers corps, branches et régiments effectuent leur planification de la relève. La seule exigence du commandement central de l'Armée canadienne est que le processus produise des plans de relève à court et long terme, qui seront approuvés par le conseil du Plan de relève de l'Armée canadienne (CPRAC) et, en fin de compte, par le commandant de l'Armée canadienne.

Planification de la relève centralisée – grades supérieurs

La planification de la relève dans l'Armée canadienne est régie par l'OAC 11-79¹¹⁰³. Au-dessus du niveau 3, l'autorité de nomination est le CEMD et/ou la ministre, et les candidats sont recommandés par le commandement de l'Armée canadienne. Pour les niveaux 3 et 4, l'autorité de nomination est le commandant de l'Armée canadienne. Au-dessous du niveau 4, l'autorité de nomination est le directeur du corps, de la branche ou du régiment.

Pour les niveaux 3 et 4, l'Armée canadienne tient deux CPRAC, un à la fin novembre et l'autre au printemps. Ces conseils s'occupent tous deux des nominations des officiers et des MR. La planification de la relève n'inclut pas tous les militaires d'un grade donné. Par exemple, elle exclut ceux auxquels il ne reste pas assez d'années de service pour passer à un grade supérieur, ceux qui ont demandé à en être exclus ou ceux qui ont été rétrogradés de niveau.

Toutefois pour les personnes intégrées à la planification de la relève, l'Armée élabore un plan de relève à long terme et un plan à court terme. Le plan à long terme établit la progression attendue en fonction du nombre d'années de service restant, du potentiel et des contraintes actuelles, pour la prochaine décennie approximativement. Le plan de relève à court terme porte sur la prochaine période annuelle d'affectation, ou sur les deux prochaines, et propose un candidat principal et un suppléant pour chaque nomination, l'approbation étant donnée par le commandement de l'Armée canadienne.

Le CCRAT est présidé par le commandant adjoint de l'Armée canadienne. Ses 15 membres votants comprennent les commandants de division et les commandants des bases d'appartenance de la réserve, tous les brigadiers-généraux ainsi qu'une personne additionnelle du niveau de brigadier-général extérieure à l'Armée canadienne. Les sergents-majors régimentaires de division assistent également à la réunion avec possibilité d'intervenir (bien que sans droit de vote). Les directeurs de corps, de branche ou de régiment (tous des colonels) sont aussi présents (sauf durant la planification de la relève des colonels). Le CCRAT de novembre porte sur les nominations aux grades supérieurs : colonels, commandants d'école, lieutenants-colonels de commandement post-unité et adjudants-chefs des niveaux 3 et supérieurs. Le CCRAT du printemps traite les nominations des lieutenants-colonels, des majors et des adjudants-chefs restants.

Le processus de vote au CCRAT est strictement défini. Les brigadiers-généraux autorisés à voter le font avant la tenue du conseil. Chaque membre votant classe les candidats en ordre de préférence (p. ex. de 1 à 4 s'il y a quatre candidats, de 1 à 5 s'il y a cinq candidats et ainsi

de suite). Les classements sont ensuite agrégés pour attribuer une note à chaque candidat. Quand il y a une différence de plus d'un point pour une nomination, il n'y a pas de nouveau vote, mais une discussion peut avoir lieu. Cependant, si la discussion soulève une importante question, les membres du conseil peuvent avoir à voter de nouveau. Si les résultats du vote aboutissent à une égalité ou à une différence d'un point et qu'il y a cinq candidats ou plus, la note est « normalisée ». Les candidats du bas du classement sont éliminés et les candidats restants sont classés de nouveau pour tenir compte des éliminations, les notes étant réattribuées en conséquence. Si ce processus aboutit au même classement des premiers candidats avec un écart de plus d'un point, il n'y a pas de nouveau vote, sauf conclusion contraire de la discussion générale, comme indiqué plus haut. Si l'ordre change, un nouveau vote est tenu pour le poste.

Avant que le Conseil vote de nouveau, les commandants de division et les directeurs de corps, de branche et de régiment responsables d'un candidat donné le présentent et tentent de convaincre leurs pairs de sa valeur et de son potentiel.

Contrôle par le régiment, le corps et la branche des grades subalternes

La planification de la relève au niveau du régiment, du corps et de la branche fonctionne au niveau inférieur au CCRAT, mais alimente le processus. Elle couvre généralement les postes de lieutenant-colonel, de major, de capitaine et de sous-officier supérieur précommandement à un niveau inférieur. Seuls les majors de niveau 4 et supérieurs peuvent faire l'objet d'un examen approfondi au CCRAT du printemps. Comme il est noté plus haut, les corps, les branches et les régiments disposent des pouvoirs de nomination en ce qui concerne les niveaux inférieurs.

On m'a fourni les documents de politique concernant la planification de la relève des divers corps, branches et régiments de l'Armée canadienne¹¹⁰⁴. Ayant examiné ces politiques et participé à divers conseils chargés de la relève des FAC, il est clair à mes yeux que la planification de la relève à ce niveau de l'Armée varie énormément. De plus, il y a un manque généralisé de cohérence dans la documentation. Si certains corps, branches ou régiments ont constitué des matrices de notation détaillées pour la gestion des carrières et la planification de la relève (p. ex., le Corps des transmissions royal du Canada et le Corps du Génie électrique et mécanique royal canadien)¹¹⁰⁵. D'autres utilisent des outils plus rudimentaires et s'appuient sur des discussions générales à l'occasion de réunions. Les membres de l'équipe de l'examen ont également entendu que des gestionnaires de carrière et des directeurs de corps, de branche et de régiment tentent souvent de quelque peu « réinventer la roue » dans la préparation et l'exécution de la planification de la relève.

Il y a également peu d'uniformité en ce qui concerne les grades qui font l'objet d'une planification active de la relève. Par exemple, le Corps des transmissions royal du Canada ne considère que les niveaux 5 et supérieurs et n'effectue pas de planification de la relève pour les individus du niveau 6. Il tient des comités chargés de la relève uniquement pour les majors et les lieutenants-colonels. En revanche, dans d'autres corps, tels que le Régiment royal de l'Artillerie canadienne, les comités chargés de la relève tiennent également compte

des individus de niveau 6, y compris des capitaines. Ce fonctionnement a pour effet soit de consolider le pouvoir au niveau des comités régimentaires, soit de le transférer aux gestionnaires de carrière individuels.

D'autres éléments ont attiré mon attention lorsque j'ai examiné la planification de la relève à ce niveau :

- Il y a un manque de personnel et la nomination des directeurs de corps, de branche et de régiment est généralement une tâche secondaire, ce qui fait en sorte que la planification de la relève fait en général l'objet de peu d'attention.
- Les corps, les branches et les régiments disposent d'un pouvoir considérable sur les carrières, jusqu'au premier niveau des grades de lieutenant-colonel; le processus dépend de la personnalité et varie traditionnellement énormément selon le directeur en poste.
- Il y a souvent un manque de mémoire organisationnelle.
- Il existe une énorme flexibilité au niveau du corps, de la branche et du régiment pour la désignation (ou l'annulation de la désignation) d'un poste ou d'une affectation comme « haut de gamme », ce qui a un effet sur l'avancement de la carrière d'un individu, tant sur la promotion que sur la planification de la relève (les emplois haut de gamme attirant davantage de points).

Tout cela illustre l'étendue de la latitude, voire de l'arbitraire, dans le processus de gestion du début de carrière. Cette latitude pose un risque d'autoperpétuation et, par corollaire, de marginalisation de militaires qui diffèrent de la norme historique.

Réserves de l'Armée canadienne

La planification de la relève des réserves de l'Armée canadienne est également régie par l'OAC 11-79 et repose entre les mains des gestionnaires des bases d'appartenance des réserves. Ces derniers ont été établis spécifiquement pour traiter la gestion de carrière de la F rés, car elle était devenue désordonnée et lourde. Leur mise en place et leurs responsabilités à cet égard sont détaillées dans l'OAC 11-92¹¹⁰⁶. Chaque base d'appartenance est responsable de la gestion de ses colonels, de ses lieutenants-colonels et de ses adjudants-chefs de la réserve, ainsi que des majors et des adjudants-maîtres qui ont commandé une unité mineure; chacune soumet son plan de relève aux CCRAT.

Comme pour la planification de la relève au niveau du corps, de la branche et du régiment, le processus varie d'une base d'appartenance à l'autre. J'ai reçu les documents de quatre des six bases d'appartenance, c'est-à-dire les bases d'appartenance des 2^e, 3^e, 4^e et 5^e Divisions¹¹⁰⁷. Ici encore, certaines d'entre elles, comme la 2 Div et la 4 Div, utilisent des matrices de notation détaillées pour la planification de la relève et d'autres pas. Bien sûr, comme je le mentionne plus haut pour l'évaluation du rendement, les matrices de notation ne sont pas une garantie d'objectivité et d'impartialité. Certaines bases utilisent également des notes biographiques, qui comprennent des renseignements généralement omis par les profils de la F rég, comme l'état matrimonial, le nombre d'enfants et une catégorie « divers » parfois utilisée pour indiquer les membres de la famille qui ont servi.

Marine royale canadienne

Selon son site Web, la Marine royale canadienne (MRC) comprend 12 570 membres de la F Rég et environ 4 111 réservistes¹¹⁰⁸. Elle centralise sa planification de la relève pour les capitaines de corvette (équivalents aux majors) et les grades supérieurs. Elle produit un plan de relève à court et à long terme, consolidés dans le plan de relève de la Marine¹¹⁰⁹.

La planification de la relève des officiers de marine vise à produire :

une évaluation objective du potentiel à long terme des officiers de marine à être performants dans un poste au commandement et aux postes les plus élevés des FC. Une fois cernés, ces officiers peuvent être délibérément encadrés et gérés dans le labyrinthe des postes de commandement et de direction stratégique, des possibilités de promotion et de perfectionnement professionnel, afin de mieux les préparer pour qu'ils réussissent à des postes de commandement supérieur, d'état-major et autres postes stratégiques clés dans le futur¹¹¹⁰. [traduit par nos soins]

Le plan de relève de la Marine est analysé au conseil de planification de la relève de la Marine (CPRM). Les résultats du CPRM sont envoyés aux commandants de formation, qui peuvent les examiner et les commenter. Ils sont ensuite présentés au chef d'état-major de la Marine pour qu'il les avalise¹¹¹¹.

La MRC traite la planification de la relève à l'échelle de la branche ou du groupe professionnel. Elle a fixé des critères de notation détaillée pour chaque grade et chaque groupe professionnel (p. ex., officier de guerre navale, ingénieur naval) et les délibérations du CPRM s'effectuent largement par groupe professionnel, subdivisé par grade. Fait notable, la MRC intègre la planification de la relève de la F Rég et de la F rés dans un même CPRM¹¹¹².

Une différence essentielle dans les délibérations du CPRM par rapport aux autres branches des FAC est le recours à une « liste d'examen des incidents ». Il s'agit d'une feuille de calcul contenant tous les candidats envisagés dans le plan de relève de la Marine et qui est étudiée au début du CPRM, avant l'examen détaillé des grades et des candidats. Elle inclut toutes les infractions aux règles de conduite depuis 2006. La MRC a également mis sur pied un cadre de discussion de la liste d'examen des incidents, qui mérite d'être reproduit dans sa totalité :

Liste d'examen des incidents

Autrefois, le CPRM consacrait du temps à l'examen des officiers au passé problématique en raison de leurs actions ou de leur conduite alors qu'ils assumaient un poste de commandement, ou lors d'événements récents. Le processus est à présent codifié ici pour une future utilisation :

a. Principes directeurs et critères :

- i. Gravité de l'incident;
- ii. Si le problème a découlé d'un manque ou d'une erreur de jugement, qui témoigne d'une mauvaise éthique, ou simplement d'une erreur;
- iii. S'il y a eu une prise de responsabilité de l'incident ou de l'action ou du rôle dans celui-ci;
- iv. S'il est clair qu'une leçon a été retenue de l'expérience;

- v. Si la personne a fait preuve de remords à l'égard de l'incident et si elle a pris des mesures pour corriger sa déficience;
 - vi. Si la personne a fait preuve d'un excellent rendement depuis l'incident;
 - vii. Si le Comité a besoin de faire une évaluation du risque à accepter dans l'éventualité où la personne serait sélectionnée de nouveau pour un poste.
- b. Selon les résultats potentiels de l'examen :
- i. La personne demeure sur la liste des candidatures à étudier à un futur CPRM;
 - ii. La personne est retirée de la liste, mais peut de nouveau être candidate immédiatement à la sélection;
 - iii. La personne est retirée de la liste et sa candidature ne sera pas étudiée pour d'autres postes; elle doit alors être informée de la décision par écrit. [traduit par nos soins]

Cependant, les instructions à l'intention du CPRM stipulent clairement que les dossiers « étudiés pour lesquels une décision a déjà été rendue ne seront pas à réétudiés »¹¹¹³. [traduit par nos soins]

Le processus est similaire pour les MR supérieurs. La planification de la relève pour les premiers maîtres de 1^{re} et 2^e classe est effectuée conformément à l'ordre de la Marine 5002-7, qui exige deux comités séparés : le conseil de planification de gestion de la relève de la Marine, qui s'occupe de la planification de la relève à long terme, et le conseil de nomination de la relève de la Marine, qui concerne la planification à court terme. Tout comme pour la planification de la relève des officiers, les commandants de formation sont informés des résultats du conseil de nomination de la relève de la Marine et ont la possibilité de noter d'éventuels problèmes et préoccupations. La liste définitive est ensuite approuvée par le commandant de la MRC¹¹¹⁴.

Comparée aux autres commandements, la MRC possède des documents de politique moins développés, mais un processus de notation plus détaillé dans la pratique. Si les matrices de notation ne sont pas en elles-mêmes une garantie d'impartialité, elles peuvent procurer une certaine homogénéité dans le processus d'une année sur l'autre et révéler les tendances générales. La MRC est la seule commandement à avoir élaboré une méthodologie d'examen des problèmes de conduite (y compris des inconduites sexuelles) dans le cadre de la planification de la relève. Cette pratique est à féliciter et devrait être suivie partout dans les FAC.

Aviation royale canadienne

Selon son site Web, l'ARC emploie environ 12 000 membres de la F Rég et 2 000 réservistes¹¹¹⁵. Elle comprend deux branches principales en ce qui concerne la planification de la relève ou la « gestion du personnel », une pour les officiers et une pour les MR. Toutes deux fonctionnent selon les critères applicables à la relève et aux nominations. Deux ordres de la Force aérienne (OFA) décrivent la politique de gestion du personnel de l'ARC pour les officiers (F rég et F rés) et pour les MR : il s'agit de l'OFA 1000-7, *Gestion du personnel de la Force aérienne – Officiers*¹¹¹⁶, et de l'OFA 1000-8, *Processus de gestion de la relève de l'Aviation royale canadienne – Militaires du rang*, respectivement¹¹¹⁷.

L'objectif du fonctionnement concernant les officiers est d'identifier les individus ayant la capacité d'atteindre des postes supérieurs, de les suivre et de leur offrir des possibilités de perfectionnement au tout début de leur carrière. Deux processus sont menés à cette fin :

- un processus de nomination (pour répondre au besoin à court terme d'affecter des personnes aux postes clés);
- un processus de gestion de la relève (pour répondre au besoin à long terme d'identifier, de suivre et d'encadrer les personnes possédant les connaissances, les compétences, le potentiel et la motivation avérés pour atteindre des postes supérieurs).

Des groupes consultatifs, composés d'officiers supérieurs de toute l'ARC, gèrent ces deux processus durant toute l'année. Ils peuvent nommer des lieutenants-colonels et militaires de grade inférieur comme « officiers à fort potentiel ».

La planification de la relève de l'ARC a pour but de cerner les officiers ayant le potentiel et la motivation pour atteindre des postes supérieurs (c'est-à-dire des postes de directeur général et d'officier général) au sein de l'ARC et des FAC. L'intention est d'identifier ces personnes tôt dans leur carrière et de les mettre au défi, de les perfectionner et de les encadrer de manière intensive. Cependant, leur progression professionnelle dépend toujours de leur rendement à leur poste et de la façon dont ils se comparent avec leurs pairs compétents et aptes. La planification de la relève commence quand les personnes sont détectées et évaluées au grade de major.

Les militaires retenus pour la planification de la relève sont placés sur des « listes O » (listes d'observation) ou des « listes P » (listes de potentiel) pour qu'ils soient indiqués comme des militaires très performants, dont la carrière nécessite une attention supplémentaire pour que leur potentiel se matérialise. Les membres des listes O sont répartis par niveau, de 1 à 3 (p. ex., la liste O1 recense les colonels qui ont le potentiel d'atteindre le grade de lieutenant-général, alors que la liste O2 et répertorie les colonels ayant le potentiel pour atteindre le grade de brigadier-général ou de major-général).

Le processus de nomination désigne les officiers destinés à occuper des postes clés. Ce processus se déroule de novembre à décembre, pour les grades inférieurs à ceux d'officiers généraux, et de janvier à mars pour les officiers généraux.

Le processus concernant les MR vise les mêmes fins que celui relatif aux officiers. Trois principaux processus sont utilisés pour gérer les MR de l'ARC :

- la gestion de carrière (pour la dotation, en temps opportun, en personnel possédant les bonnes compétences au bon poste et au bon moment);
- un processus de planification de la relève (pour répondre au besoin à long terme d'identifier, de suivre et d'encadrer les personnes possédant les connaissances, les compétences, le potentiel et la motivation avérés pour atteindre des postes supérieurs);
- un processus de nomination (pour répondre au besoin à court terme d'affecter des personnes aux postes essentiels).

Tout comme les officiers, les MR passent par un processus de notation et de cotation. Tous les MR des listes N1 et N2 se voient attribuer une des cotes suivantes :

- **Priorité (P)** : La cote P indique que l'on considère que ce militaire a démontré des aptitudes exceptionnelles et le meilleur potentiel de progression au sein des plans de relève des FAC et de la Force aérienne dans son groupe professionnel militaire.
- **Prêt (R)** : La cote R indique que ce militaire a démontré les capacités requises pour se voir immédiatement confier les défis supplémentaires d'un poste supérieur.
- **En développement (D)** : La cote D indique que le militaire a besoin de perfectionnement pour réussir à un poste supérieur. Les personnes auxquelles la cote D a été attribuée sont informées des compétences et de l'expérience supplémentaires qu'ils ont besoin d'acquérir pour obtenir la cote R.

Les dossiers des listes de potentiel sont ensuite examinés et évalués au comité de nomination. De plus, un conseil de gestion du personnel de la Force aérienne se réunit annuellement pour examiner et produire des listes de MR potentiels et proposer des plans de progression pour les personnes à fort potentiel.

Un conseil de gestion du personnel de la Force aérienne se réunit également chaque année pour déterminer le personnel à nommer aux postes supérieurs des FAC et de l'ARC et pour pourvoir les postes clés. Il produit également un plan théorique de relève à moyen et long terme.

La planification de la relève centralisée présente certains avantages par rapport au processus plus fragmenté de l'Armée canadienne, bien que je reconnaisse que l'ARC est un commandement plus réduit et qu'une centralisation semblable n'est peut-être ni faisable ni souhaitable dans l'Armée. Cependant, si les membres de l'équipe de l'examen ont entendu qu'il y a un désir de se pencher sur le potentiel de leadership et les traits de caractère, ainsi que sur les préoccupations concernant la conduite, les efforts en ce sens ont un caractère ponctuel. Comme c'est le cas dans l'Armée canadienne, il y a un manque général de documentation sur le comportement indésirable, ce qui fait que les problèmes sont soulevés lors de discussions informelles.

Autres commandements

Forces spéciales

La planification de la relève du Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN) ressemble en gros à celui de l'Armée canadienne, mais plus simple. Le commandant adjoint supervise le processus au nom du commandant du COMFOSCAN. Après les réunions des comités de promotion des FAC de septembre à octobre se tient un examen des candidats aux postes de commandement et de sergent-major régimentaire mené par le commandement du COMFOSCAN, et suivi de discussions informelles avec des candidats retenus.

Ensuite, les candidats sont soumis à des tests psychométriques et à une évaluation à 360 degrés. Le commandant adjoint préside par la suite un petit comité de relève composé de lui-même, de l'adjudant-chef du commandement et d'un « courtier honnête » (un membre extérieur au COMFOSCAN). Le comité produit une liste restreinte de candidats finaux, qui passent ensuite en entrevue avec le commandant et l'adjudant-chef du commandement, à l'issue de laquelle le commandant effectue le choix définitif¹¹¹⁸. Le COMFOSCAN possède des matrices de notation détaillées et des listes de questions d'entrevue, tant pour les postes de commandant que de sergent-major régimentaire.

Au-dessous du niveau de commandant (c'est-à-dire des majors et capitaines), les commandants d'unité sont responsables de la répartition en niveaux des capitaines. Ils doivent aussi proposer des candidats, qui sont ensuite étudiés à une conférence de planification de la relève des FOS en deux parties. La première partie se déroule en octobre. Elle est suivie d'une activité de rationalisation entre les propositions et les processus parallèles de planification de la relève des commandants et des sergents-majors régimentaires et d'un débriefing au commandant. La deuxième partie a lieu en décembre et vise à finaliser les nominations¹¹¹⁹.

Il est à noter que le COMFOSCAN est très petit par rapport aux commandements environnementaux. Selon son site Web, il regroupe environ 2 550 personnes et inclut des civils, la PM et le personnel juridique. J'ai également constaté que l'inclusion d'un « courtier honnête » aux comités de relève du COMFOSCAN était un ajout judicieux. Cette pratique devrait être généralisée à l'ensemble des FAC, et les FAC devraient également inviter des intermédiaires impartiaux extérieurs à l'Équipe de la Défense à prendre part à leurs processus de planification de la relève.

Commandement des opérations interarmées du Canada

Le Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC) est un petit commandement composé, selon son site Web, d'environ 2 924 employés militaires et civils. Le COIC ne met pas sur pied sa propre force. La MRC, l'Armée canadienne et l'ARC, les responsables de la mise sur pied des forces, allouent plutôt des postes au COIC, y compris son quartier général, ses unités et ses forces opérationnelles.

Pour le niveau du commandement supérieur et les postes clés, le COIC signale périodiquement (annuellement ou semestriellement) au DNS, au DGCM ou aux planificateurs de la relève des commandements d'armée qu'un poste est libre. Comme les postes au COIC offrent l'occasion aux commandements d'affecter les membres de leur personnel à des fonctions stimulantes, opérationnelles et stratégiques afin d'accroître leur éventail de connaissances et d'expériences, ils sont souvent convoités.

Cela déclenche un processus concurrentiel dans lequel le DNS constitue un dossier du personnel pour chaque candidat, qui inclut les RAP, l'expérience (sommaire des dossiers du personnel militaire) et les évaluations de l'intelligence émotionnelle. Les dossiers sont ensuite pondérés par la haute direction du COIC en fonction de la tâche à assumer, le commandant choisissant en fin de compte la meilleure adéquation.

Le COIC a créé des attributs spécifiques pour les postes de commandement clés au sein de son organisation. Ces attributs ne servent pas de mandat ou de description d'emploi, mais définissent plutôt l'expérience, les traits personnels et le caractère qui correspondent le mieux au rôle.

De plus, le commandement du COIC a fourni une directive sur l'évaluation¹¹²⁰ à l'intention du quartier général, des commandants de niveau 2 et des HORSCAN, portant sur l'évaluation du rendement. Cette directive détermine comment tenir les comités de classement de niveau 1 du COIC et porte uniquement sur les militaires les plus hauts gradés. Elle indique également la façon de remplir les RAP des membres du COIC.

Commandement du renseignement des Forces canadiennes

Le Commandement du renseignement des Forces canadiennes a fourni deux documents concernant la gestion du personnel du renseignement¹¹²¹. Le premier, la directive du chef du renseignement de la Défense sur la gestion du personnel d'intelligence, établit le système au moyen duquel le Chef effectue la gestion des talents et la planification de la relève de son personnel conjointement avec les commandements environnementaux. La directive s'applique aux groupes et sous-groupes professionnels du renseignement.

Le processus de gestion du personnel du renseignement peut servir à gérer l'emploi (y compris les possibilités de nomination dans l'équipe de commandement et à l'état-major supérieur) des membres d'autres groupes professionnels militaires qui possèdent une formation de spécialiste du renseignement ou une expérience d'emploi dans le renseignement de la Défense.

Inquiétudes quant à la planification de la relève

Ce qui apparaît clairement de mon examen des politiques et des comités de relève auxquels l'équipe de l'examen a assisté est que les politiques et les pratiques varient considérablement à l'intérieur des FAC. Si nous avons majoritairement observé de bonnes pratiques, le manque d'orientation claire et cohérente a conduit parfois à des processus ponctuels qui pouvaient entraîner des décisions dépendant de la personnalité ou des biais. C'était particulièrement le cas pour les grades inférieurs, pour lesquels la planification de la relève est du ressort d'un petit groupe de personnes ou d'un seul gestionnaire de carrière. L'absence de cadre clair et objectif pour ces derniers risque d'aboutir à des décisions dépendant de la personnalité.

Certaines environnements et branches conservaient un meilleur historique de la planification de la relève que d'autres. Dans certains cas, il était frappant à quel point on conservait peu de documents. S'il est important de conserver un espace réservé aux discussions confidentielles franches, une documentation trop pauvre peut faire en sorte que des comités doivent occasionnellement deviner les décisions du comité précédent. Bien qu'aucun modèle unique ne soit adapté à toutes les branches des FAC, il est intéressant pour les comités d'avoir accès, au moins, aux résultats si ce n'est aux motifs des décisions de leurs prédécesseurs.

Étant donné les problèmes qui empoisonnent les FAC, il est impératif que les futurs leaders fassent l'objet d'une recherche efficace des problèmes de conduite dans le cadre de la planification de la relève.

Dans tous les cas sauf dans celui de la MRC, il n'y avait pas de cadre en place pour examiner les inconduites sexuelles et autres problèmes de conduite ayant une incidence sur l'intégrité ou sur l'adéquation d'un candidat aux postes de haute direction. Les examens de ces problèmes avaient tendance à être ponctuels et à reposer sur les souvenirs des personnes qui avaient personnellement travaillé avec le candidat. De mon point de vue, c'est problématique. Étant donné les problèmes qui empoisonnent les FAC, il est impératif que les futurs leaders fassent l'objet d'une recherche efficace des problèmes de conduite dans le cadre de la planification de la relève.

RECOMMANDATION N° 38

Tous les comités de relève devraient adopter la démarche et la méthodologie de la MRC avec sa « liste d'examen des incidents », afin de convenablement cerner les inquiétudes et les amener devant les comités de façon cohérente et continue.

Une pratique particulièrement bonne que les membres de l'équipe de l'examen ont observée était le fait d'inviter des officiers d'autres environnements et commandements à siéger et à voter aux comités de relève. Cette pratique devrait être généralisée. Tous les comités de relève, qu'ils soient à l'échelle de l'armée, du corps, de la branche ou du régiment, devraient inclure un membre votant issu d'un autre commandement. Cela encouragerait la diffusion des meilleures pratiques dans les FAC et apporterait une nouvelle perspective.

De plus, les FAC bénéficieraient d'un point de vue extérieur. Comme je le note plus haut, les processus de promotion des officiers généraux incluent désormais un membre civil du cabinet du SMA(RH-Civ). S'il s'agit d'une première étape bienvenue, elle ne va pas assez loin à mon avis pour apporter un éclairage extérieur au système interne des FAC. En plus de la participation continue du SMA(RH-Civ), les comités de relève devraient inclure un membre extérieur à l'Équipe de la Défense – c'est-à-dire extérieur aux FAC, au MDN et au Personnel des fonds non publics –, qui puisse fournir cet apport, comme le font les administrateurs indépendants dans les conseils d'administration gouvernementaux et d'entreprise. Cette pratique aurait le même objectif que l'inclusion d'autres éléments des FAC, soit d'encourager la diffusion croisée des meilleures pratiques en matière de planification de la relève. Elle aiderait à faire en sorte que les pratiques des FAC se tiennent au courant et permettrait aux normes évolutives de la société dans son ensemble de se propager à la sélection des dirigeants des FAC.

RECOMMANDATION N° 39

Tous les comités de relève concernant les majors et grades supérieurs et les comités de nomination des adjudants-mâtres/premier maître de 2^e classe devraient inclure un membre civil indépendant provenant de l'extérieur de l'Équipe de la Défense.

Enfin, je m'inquiète de la façon dont la planification de la relève et les promotions sont appliquées aux femmes. Pour que les femmes s'élèvent dans la hiérarchie et soient adéquatement représentées dans les grades d'officiers généraux, elles doivent être intégrées à la planification de la relève et leur carrière doit être gérée d'une manière qui tient compte des facteurs qui leur sont propres, comme les congés de maternité. De plus, comme l'a noté RDDC, de nombreuses femmes sont employées dans les groupes professionnels de soutien, mais elles sont historiquement sous-représentées au niveau des officiers généraux¹¹²². Par conséquent, les FAC devraient élaborer une nouvelle politique concernant la planification de la relève fondée sur l'ACS+ et qui tienne convenablement compte des facteurs particuliers touchant les femmes. Elles devraient également prendre les mesures appropriées pour éviter les facteurs ayant un effet discriminatoire direct (p. ex., le fait de manquer des occasions en raison d'un congé de maternité) et les facteurs indirectement discriminatoires (p. ex., sous-représentation des groupes professionnels de soutien dans les grades supérieurs).

RECOMMANDATION N° 40

Les FAC devraient élaborer une nouvelle politique concernant la planification de la relève fondée sur l'ACS+, garantissant que les femmes ne sont pas victimes de pratiques directement ou indirectement discriminatoires dans la planification de la relève et guidant adéquatement les gestionnaires de carrière, les comités de relève et autres parties prenantes de la planification de la relève.

Conclusion

L'évaluation du rendement, la promotion et la planification de la relève sont intimement liées. Elles sont essentielles pour garantir non seulement l'excellence opérationnelle, mais aussi la crédibilité des FAC à l'avenir. Les processus doivent être solides afin de ne pas reproduire les crises qui ont assailli la haute direction ces dernières années. En particulier, faire en sorte que les leaders comprennent bien la portée de l'inconduite sexuelle, et présentent un dossier impeccable à cet égard, est crucial pour susciter un changement de culture appréciable. Comme le rapport Deschamps et les recours collectifs Heyder et Beattie l'ont montré, les FAC doivent améliorer leur manière de cerner l'inconduite sexuelle (y compris l'inconduite passée) et d'en tenir compte. Il est tout aussi important de veiller à ce que la diversité se reflète dans les grades supérieurs des FAC afin que les points de vue divergents soient entendus à l'interne.

Enfin, les FAC doivent faire en sorte que leur engagement déclaré à l'égard de la diversité et de l'inclusion se traduise dans leurs processus. Pour cela, elles doivent se rendre compte de deux choses. Premièrement, il est plus facile d'exagérer l'impartialité d'un processus que de reconnaître les effets insidieux des biais cachés qui mènent à l'autoperpétuation. Deuxièmement, les résultats sont plus éloquentes que les processus. Si les FAC ont réalisé des progrès dans la promotion des femmes ces 20 dernières années, elles ont marqué le pas à cet égard récemment. Ne pas reconnaître le talent ne signifie pas qu'il n'est pas là. Cela peut

signifier que les personnes auxquelles il incombe de le déceler et de le soutenir ne sont pas à la hauteur de la tâche, individuellement ou collectivement.

Il n’y aura de changement de culture notable que s’il y a une ouverture à l’égard d’une façon différente de développer le leadership, y compris grâce à l’apport des subordonnés, des pairs et même des parties de l’extérieur.

Les FAC fonctionnent selon un modèle radicalement descendant, les superviseurs évaluant leurs subordonnés. Il n’y aura de changement de culture notable que s’il y a une ouverture à l’égard d’une façon différente de développer le leadership, y compris grâce à l’apport des subordonnés, des pairs et même des parties de l’extérieur.

Cette forme d’apport non seulement aidera à bien rendre compte de l’adéquation d’un officier aux niveaux supérieurs de commandement, mais améliorera aussi le sentiment d’équité et gonflera le moral. La pratique consistant à inclure des officiers d’autres branches des FAC dans les comités de sélection est bénéfique. Elle devrait être étendue afin d’inclure des personnes de l’extérieur dans des FAC, si ce n’est pas pour se prononcer sur l’adéquation d’un candidat donné, au moins pour

jeter un regard neuf sur l’intégrité du processus. Je crois que tant le MDN et les FAC que la société canadienne bénéficieraient de l’ouverture de ces processus et de la diffusion croisée des meilleures pratiques et des nouvelles idées.

Contribution et surveillance externe

Mon mandat m'ordonne de procéder à une évaluation et de faire des recommandations « sur la façon d'établir des mécanismes d'examen et/ou de surveillance externes en matière d'inconduite ». Plusieurs parties prenantes m'ont proposé de recommander la création d'un organisme indépendant chargé de surveiller le harcèlement et l'inconduite sexuels au sein du MDN et des FAC. En général, la forme suggérée pour cet organisme est celle d'un « inspecteur général » – semblable à celui recommandé dans le sillage de la Commission d'enquête sur la Somalie – qui serait chargé d'enquêter sur la culture et la conduite professionnelles au sein des FAC et d'exercer une surveillance à l'égard de ces aspects.

En supposant que mes recommandations seront mises en œuvre, je ne vois pas la nécessité de mettre en place une autre entité, comme un inspecteur général ou autre, pour superviser le changement fondamental en matière de responsabilisation exigé des dirigeants.

Je constate un besoin urgent de contributions extérieures pour transformer véritablement la culture insulaire enracinée dans les FAC. Alertées depuis des années de la prévalence de l'inconduite sexuelle, les FAC ont fait preuve d'un manque de volonté ou d'une incapacité à changer. Les membres des FAC – y compris les dirigeants – comprennent les ordres, les règlements et les directives; mais ils comprennent moins bien les simples recommandations, en particulier celles provenant de l'extérieur. En tant que membres d'une entité autogérée et hautement spécialisée, ils sont insensibles aux conseils et aux influences de l'extérieur.

Malgré cette résistance, les examens externes, comme toutes les formes d'interventions « après coup », sont devenus un mode de fonctionnement habituel pour les FAC. J'illustre dans le présent rapport à quel point le traitement des recommandations est devenu une mini-industrie de création de graphiques, avec peu d'actions significatives au sein de l'organisation. Cette situation a été exacerbée par l'accumulation de recommandations supplémentaires, dont beaucoup sont incompatibles. Par conséquent, je crois que le véritable changement doit venir non seulement d'une surveillance externe, mais aussi d'une contribution externe aux divers mécanismes utilisés par les FAC pour s'attaquer à l'inconduite sexuelle en « temps réel », au moment où elle se produit.

C'est l'approche que j'ai adoptée dans tous les aspects de mon mandat, qu'il s'agisse de faire appel aux autorités civiles pour enquêter et poursuivre les auteurs d'infractions sexuelles criminelles, ou de garantir la

Les examens externes, comme toutes les formes d'interventions « après coup », sont devenus un mode de fonctionnement habituel pour les FAC. J'illustre dans le présent rapport à quel point le traitement des recommandations est devenu une mini-industrie de création de graphiques, avec peu d'actions significatives au sein de l'organisation.

participation active des civils aux processus de gestion des talents et de promotion des FAC. Mes observations et recommandations sur la question de la surveillance dépendent, en partie, de la mise en œuvre de ces recommandations. Elles dépendent également de la compréhension du fait que la « surveillance » fait référence à l'évaluation ou à l'examen d'une entité, d'une fonction ou d'un programme pour en révéler les rouages et les améliorer.

En effet, le paysage actuel de la surveillance du MDN et des FAC se compose d'une multitude d'acteurs – internes et externes, officiels et officieux – qui supervisent le milieu de travail et la culture de l'Équipe de la Défense. Ils vont du premier ministre, du BCP, du ministre et de divers comités parlementaires du côté politique, au SMA(SE), à l'ombudsman, au BVG, aux tribunaux, aux universitaires, aux médias et à divers groupes d'intérêt du côté civil. Chacun a ses capacités et ses limites. Mais s'ils s'acquittent de leur mandat avec rigueur et transparence, cette multitude d'acteurs de la surveillance rend l'existence d'un inspecteur général inutile. En effet, nombre d'entre eux sont en mesure, individuellement et collectivement en raison du chevauchement de leurs mandats, d'apporter ce qui équivaut à une contribution « en temps réel » à la culture des FAC, ce qui peut être plus efficace que des analyses « après coup » et des recommandations non mises en œuvre.

En outre, je crains que la mise en place d'un inspecteur général, en plus d'ajouter une nouvelle entité au paysage de la surveillance, exige d'éliminer ou de modifier certaines fonctions des mécanismes de surveillance existants pour éviter la duplication des tâches. Cela me semble être un exercice inutile.

Bien que certaines de ces parties prenantes chargées de la « surveillance » soient à l'extérieure de l'Équipe de la Défense, l'expertise du MDN est un bon point de départ. La culture des FAC influence fortement l'expertise du Ministère étant donné le nombre d'anciens militaires que l'on retrouve parmi les employés du MDN; toutefois, la mise à contribution de cette expertise devrait être maximisée. Elle ne devrait pas être victime de ce qui semble être une opinion dominante, selon laquelle le MDN serait le deuxième violon des FAC.

J'insiste ici sur le fait que je me concentre sur mon mandat, et non sur les types de fonctions de supervision et de contribution qui peuvent convenir dans le domaine des achats ou des opérations. Je ne pense pas que l'ajout d'un inspecteur général à l'Équipe de la Défense, avec un mandat précis relatif au harcèlement et à l'inconduite sexuels, apporte une valeur ajoutée à l'heure où l'on se parle. Je ne suis pas non plus convaincue qu'un inspecteur général soit le mieux placé pour traiter les cas d'inconduite sexuelle dont la nature pose des enjeux de vulnérabilité, de confidentialité et de confiance.

Toutefois, je pense qu'il est nécessaire de mettre immédiatement en place un « surveillant externe » chargé de superviser la mise en œuvre des recommandations de mon rapport que la ministre acceptera. La fonction de surveillant externe, associée à celle des mécanismes de surveillance et de contribution décrits ci-dessous, rend en effet inutile la présence d'un inspecteur général.

L'inspecteur général proposé par la Commission d'enquête sur la Somalie

La Commission d'enquête sur la Somalie a été lancée en 1995, soit à la suite de la torture et du meurtre d'un jeune Somalien par des membres du Régiment aéroporté canadien. La Commission décrit son mandat ainsi :

Nous avons été chargés de nous pencher sur des questions impliquant aussi bien des défaillances institutionnelles que l'inconduite individuelle. Il fallait pour cela déterminer s'il existait des déficiences institutionnelles ou structurelles au moment de la planification de l'opération et au début de son exécution, et si l'organisation a réagi adéquatement aux problèmes opérationnels, disciplinaires et administratifs survenus au cours des différentes étapes de la mission en Somalie¹¹²³.

La Commission a décrit le processus d'enquête comme un exercice de responsabilisation. Elle a fait observer que l'obligation de rendre des comptes – qui consiste à rendre ceux qui détiennent le pouvoir et l'autorité discrétionnaire responsables de leur utilisation¹¹²⁴ – nécessite « la transparence des processus » considérée comme « garante de l'exercice responsable des pouvoirs officiels »¹¹²⁵. L'une des principales conclusions de la Commission d'enquête sur la Somalie était que « [l]es mécanismes de surveillance du [MDN] et des activités militaires par le Parlement sont inefficaces »¹¹²⁶.

La Commission d'enquête sur la Somalie a déterminé qu'un inspecteur général était nécessaire pour favoriser une plus grande reddition de comptes dans l'ensemble du MDN et des FAC, en partie parce que le Parlement et le ministre ne devraient pas se fier entièrement aux conseils d'experts du SM et du CEMD. La Commission a conclu qu'un organisme était nécessaire afin « d'examiner les questions touchant la défense, ainsi que les actions et les décisions des officiers et des cadres supérieurs des FC et du MDN et d'en faire rapport régulièrement », et pour s'assurer que leurs membres disposent d'une « voie de communication réservée et protégée avec le cabinet du ministre »¹¹²⁷.

L'inspecteur général proposé « doit constituer une partie essentielle du mécanisme dont se servent les Canadiens pour surveiller et contrôler les FC et l'établissement de la défense » et :

[...] devrait être nommé par le gouverneur en conseil et être responsable devant le Parlement. [Il] devrait être un civil et posséder de vastes pouvoirs pour inspecter, faire enquête et présenter des rapports sur tous les aspects de la défense nationale et des forces armées. En outre, l'inspecteur général devrait disposer d'une équipe composée entre autres de vérificateurs, d'enquêteurs, d'inspecteurs et d'employés de soutien¹¹²⁸.

L'inspecteur général proposé exercerait les quatre fonctions principales suivantes :

- **Inspections** : axées sur les problèmes systémiques au sein des FC et du MDN, y compris au sein de la chaîne de commandement et du système de justice militaire.
- **Enquêtes** : axées sur les plaintes concernant l'inconduite de tout membre, quel que soit son grade ou son poste, les injustices commises envers des membres des FC et l'inconduite relative aux rôles, aux missions et aux opérations des FC et du MDN.

- **Surveillance du système de justice militaire** : axée sur l'application de la LDN et les allégations suivantes :
 - abus de grade, de pouvoir ou de poste : par exemple omission de faire enquête ou de prendre des mesures correctives, utilisation illégale de l'influence conférée par un poste de commandement;
 - mesures inadéquates envers des membres du personnel : par exemple traitement inégal envers certains membres des FAC, harcèlement, comportement raciste, non-application des règles, représailles;
- **Aide** : axée sur la médiation des conflits entre les membres, le MDN et les FAC et sur la réparation des injustices causées aux membres¹¹²⁹.

La proposition d'inspecteur général supprimerait la nécessité de « signaler une plainte à un supérieur ou de divulguer la teneur d'une conversation ou d'une correspondance entre le membre et un supérieur » et permettrait que « [l]es inspections, les vérifications, les enquêtes ou les rapports découlant de plaintes faites par des membres des FC ou du MDN [n'identifient pas] le plaignant de quelque façon que ce soit »¹¹³⁰.

En plus des pouvoirs énumérés ci-dessus, l'inspecteur général proposé exigerait du chef du personnel (a) qu'il fasse rapport au moins tous les mois à la réunion quotidienne de la direction sur l'état de la discipline partout dans les Forces canadiennes, tant dans la chaîne de commandement, qu'à l'extérieur, et en supervisant personnellement tout suivi nécessaire¹¹³¹, et (b) examine périodiquement les nominations aux principaux postes de commandement au sein des Forces canadiennes pour s'assurer qu'on a appliqué les critères appropriés et que ces nominations sont le résultat d'un processus aussi compétitif que possible¹¹³².

Aucune des recommandations de la Commission d'enquête sur la Somalie relatives à l'inspecteur général n'a été mise en œuvre. Selon certaines parties prenantes, cela résultait du fait que le MDN et les CAF ont convaincu le gouvernement de créer plutôt un bureau de l'Ombudsman au sein du MDN. En ce qui concerne les recommandations relatives à l'inspecteur général, le ministre a témoigné en 1998 devant le Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles :

Il est vrai que nous ne sommes pas d'accord avec la recommandation précise concernant l'inspecteur général, mais nous souscrivons à l'objectif sous-jacent, que nous appuyons fermement: le renforcement de la supervision du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, c'est-à-dire la supervision par les autorités civiles et par le Parlement. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une stratégie en trois volets¹¹³³. [traduit par nos soins]

En 1998, selon le ministre de l'époque, cette « stratégie » de contrôle externe comprenait le renforcement de la coopération avec le BVG et la CCDP, ainsi que la création de la CPPM, de la CEEGM et de l'Ombudsman¹¹³⁴.

Je pense qu'il y a beaucoup de mérite à ce que les élus parlent clairement des recommandations formulées par des organismes externes, même s'ils n'ont pas l'intention de les mettre en œuvre. Cela permet à ceux qui souhaitent encore défendre une position de comprendre où en sont les choses, plutôt que d'être amenés à croire, comme c'est souvent le cas, que la question est étudiée plus avant ou qu'elle progresse lentement, alors que la mise en œuvre meurt à petit feu. J'aborde ce sujet plus loin.

Il y a beaucoup de mérite à ce que les élus parlent clairement des recommandations formulées par des organismes externes, même s'ils n'ont pas l'intention de les mettre en œuvre.

Le juge en chef Brian Dickson, témoignant en 1998 devant le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants dans le cadre de son étude du projet de loi C-25, a abordé la question de l'inspecteur général proposé par la Commission d'enquête sur la Somalie. Il a déclaré : « Il nous semble que la surveillance externe des Forces canadiennes est suffisante et qu'il n'est pas nécessaire d'ajouter une autre entité, un autre groupe de personnes qui vont faire enquête, formuler des critiques et qui risquent de causer des soucis »¹¹³⁵.

Propositions récentes concernant un inspecteur général

Je comprends que le concept d'inspecteur général a récemment fait l'objet d'un certain regain d'intérêt au sein du MDN et des FAC¹¹³⁶. En avril 2021, alors qu'il était CEMD par intérim, le lieutenant-général Eyre a témoigné devant le NDDN et a déclaré ce qui suit :

À l'heure actuelle, il faut que les victimes aient confiance dans le système. Vous remarquerez qu'il y a un plus d'un quart de siècle, dans le rapport sur la Somalie, l'une des recommandations voulait qu'il y ait un inspecteur général indépendant, et nous nous y sommes opposés. Or, je pense que l'époque où nous reculions est révolue, et qu'il est impérieux de rétablir cette confiance¹¹³⁷.

Une analyse interne menée par l'ADC, également en avril 2021, a conclu que toute fonction d'inspecteur général « devrait être axée sur la profession en renforçant le fonctionnement professionnel (en particulier en alignant la culture sur l'éthos); en rehaussant le leadership des FAC; en assurant la responsabilisation professionnelle; et en donnant la parole aux membres »¹¹³⁸. [traduit par nos soins] Cette analyse recommandait la création (a) d'un poste d'inspecteur général axé sur la profession pour les FAC, chargé de mener des inspections et des enquêtes sur les erreurs de jugement qui érodent la culture professionnelle, le climat de l'unité et le bien-être des membres, et (b) d'un « Bureau de résolution du harcèlement » [traduit par nos soins] axé sur les plaignants et relevant du greffier du BCP, chargé d'enquêter sur les violations des lois ou des codes de conduite officiels liés au harcèlement ou à la discrimination¹¹³⁹.

Le rôle d'inspecteur général proposé par l'ADC prendrait la forme d'un tribunal (dont le président serait un membre retraité des FAC), relèverait du ministre, serait « réceptif » au CEMD et remplirait les fonctions suivantes :

- **Assistance** : assistance au personnel de direction; visites pour renforcer l'efficacité des dirigeants ou pour remédier aux problèmes qui n'impliquent pas d'actes répréhensibles majeurs.
- **Inspections** : évaluation du respect des normes professionnelles attendues et du climat de commandement. Ces inspections seraient limitées aux activités des membres des FAC.
- **Enquête** : enquête officielle sur des conditions défavorables qui affectent les membres ou érodent l'efficacité opérationnelle, ces enquêtes étant limitées aux membres des FAC.
- **Études, formation et mentorat** : en tant qu'élément clé du renforcement de l'efficacité des dirigeants et de l'optimisation du rendement de l'unité, ce volet peut englober la fourniture d'une formation (de rattrapage), des activités d'apprentissage sur mesure et des ressources d'apprentissage, ainsi qu'un soutien par le biais du mentorat.
- **Recherche** : pour améliorer et éclairer les évaluations de l'inspecteur général, intégrer un mandat et renforcer les capacités de recherche éclairée et proactive afin de comprendre et de prévoir l'évolution des problèmes, notamment dans le cadre d'un leadership continu de changement de culture¹¹⁴⁰. [traduit par nos soins]

Plus récemment, en juin 2021, le FEWO a recommandé la création d'un poste d'inspecteur général. Contrairement à l'inspecteur général envisagé par l'ACD, dans la version proposée par le FEWO, l'inspecteur serait un agent du Parlement qui lui rendrait compte annuellement, recevrait les plaintes des membres actifs des FAC et des anciens combattants, et entreprendrait des enquêtes indépendantes au besoin¹¹⁴¹.

Certaines parties prenantes qui ont participé à mon examen m'ont encouragée à recommander la création d'un poste d'inspecteur général externe. Les formes proposées varient, mais envisagent généralement un poste civil, assorti d'obligations de fournir des rapports à la fois au ministre et/ou au Parlement, ainsi que d'un mandat pour traiter les cas d'inconduite sexuelle dans les FAC, les griefs des membres des FAC – et même voir à la surintendance du système de justice militaire.

En outre, je constate qu'un certain nombre de pays emploient un inspecteur général dans une fonction de surveillance de leurs militaires¹¹⁴². Les mandats de ces inspecteurs sont aussi divers que les forces et les pays qui les emploient. Par exemple, l'inspecteur général de la force de défense australienne rend compte au ministre de la Défense et se concentre presque entièrement sur le système de justice militaire¹¹⁴³. Les multiples inspecteurs généraux qui soutiennent les forces armées des États-Unis ont des mandats et des obligations de faire rapport propres à l'élément des forces armées qu'ils « inspectent », avec des inspecteurs généraux pour chacune des armées de terre, de l'air et la marine des États-Unis, ainsi que pour le Département de la Défense et d'autres entités du portefeuille de la défense

américain¹¹⁴⁴. Fait à signaler, toutefois : selon ma compréhension des faits, aucun d'entre eux n'est spécialisé dans les inspections ou les enquêtes relatives aux inconduites sexuelles, ni n'ont de mandat précis en ce qui concerne de tels comportements¹¹⁴⁵.

Un inspecteur général n'est pas nécessaire

Je ne suis pas persuadée qu'un inspecteur général soit nécessaire pour traiter le harcèlement ou l'inconduite sexuelle. Cela ne ferait qu'ajouter une autre entité à cet espace. En supposant que mes recommandations soient mises en œuvre – c'est-à-dire que les autorités civiles aient la compétence exclusive en matière d'enquête et de poursuite relativement aux infractions sexuelles criminelles, et que la CCDP et le TCDP jouent un rôle similaire pour les plaintes de harcèlement sexuel et de discrimination fondée sur le sexe par les membres de l'équipe de la Défense – le besoin de surveillance dans ce domaine serait grandement réduit, puisque les FAC n'exerceraient plus un tel rôle. En outre, je suis préoccupée par le fait que l'ajout d'une fonction d'inspecteur général nécessiterait l'élimination ou la rationalisation d'autres mécanismes de surveillance déjà en place afin d'éviter la duplication inutile des ressources. Je ne vois pas non plus la nécessité d'un inspecteur général qui rendrait compte au Parlement et dont le mandat porterait précisément sur l'inconduite sexuelle dans les FAC, mais pas dans la GRC, voire dans le reste de la fonction publique fédérale.

Fondamentalement, la surveillance, le contrôle, la responsabilisation et le changement au sein des FAC doivent émaner de toutes les branches du gouvernement exerçant adéquatement leurs rôles, qu'il s'agisse du parlement, des tribunaux, de l'exécutif ou de la fonction publique. En ce qui concerne les enjeux abordés dans le présent rapport, il incombera à la ministre d'exécuter d'importantes tâches. Elle devra mobiliser le soutien politique et les ressources nécessaires pour faire progresser les choses avec diligence. En dernière analyse, le gouvernement et la ministre sont responsables devant la population canadienne. J'estime que la surveillance externe que je propose ci-dessous aidera la ministre à satisfaire cette obligation essentielle de son rôle de leader de l'Équipe de la Défense.

Fondamentalement, la surveillance, le contrôle, la responsabilisation et le changement au sein des FAC doivent émaner de toutes les branches du gouvernement exerçant adéquatement leurs rôles, qu'il s'agisse du parlement, des tribunaux, de l'exécutif ou de la fonction publique.

J'en viens maintenant au vaste éventail de mécanismes qui, d'une manière ou d'une autre, jouent actuellement un rôle dans la responsabilisation des FAC à l'égard de la gestion de l'inconduite sexuelle dans leurs rangs.

Cours et tribunaux civils

Bien qu'il ne soit pas considéré comme un « organisme de surveillance » en tant que tel, le système des cours et tribunaux civils joue un rôle essentiel en soumettant la conduite des membres des FAC et de l'organisation elle-même à l'examen du public canadien. Les tribunaux rendent des décisions contraignantes, ils ne formulent pas des recommandations. Ils constituent, à tous égards, la forme la plus puissante de surveillance. Par exemple, les

décisions du CEMD, en tant qu'autorité finale dans la procédure de règlement des griefs, peuvent faire l'objet d'une révision judiciaire devant la Cour fédérale. Les décisions des juges militaires des cours martiales sont susceptibles d'appel devant la Cour d'appel de la cour martiale du Canada, composée de juges civils de la Cour fédérale, de la Cour d'appel fédérale et des cours supérieures provinciales¹¹⁴⁶.

Dans le même ordre d'idées, et peut-être la démonstration la plus frappante de mon propos, il y a l'exemple du TCDP, qui a ordonné aux FAC d'intégrer les femmes dans tous les secteurs des Forces, y compris celui des armes de combat.

Avec la mise en œuvre de mes recommandations, les tribunaux pénaux civils auront une compétence exclusive pour les infractions sexuelles criminelles qui auraient été commises par des membres des FAC. Parallèlement, la CCDP deviendra une principale destinataire des plaintes de discrimination et de harcèlement sexuels en vue d'une enquête et d'une audience par le TCDP. Voilà qui permettra d'assurer une surveillance civile de l'inconduite sexuelle des membres des FAC, au même titre que ce qui est offert à tous les Canadiens.

Les tribunaux civils sont un autre moyen d'exercer une surveillance civile sur la conduite des membres des FAC. Les poursuites engagées par des victimes de harcèlement et d'inconduite sexuels qui cherchent à obtenir une indemnisation ou une autre forme de réparation pour le préjudice subi sont, du point de vue de la surveillance, une occasion pour les juges civils de tenir les FAC responsables de la conduite de leurs membres et de la sécurité de leur lieu de travail, comme l'a amplement démontré le règlement final des recours collectifs Heyder et Beattie¹¹⁴⁷.

Des poursuites civiles individuelles peuvent également être intentées, mais elles sont coûteuses et prennent du temps. Elles seraient encore plus difficiles à entreprendre pour les membres des FAC, car je ne doute pas un instant que les obstacles au signalement à la chaîne de commandement contribuent également à dissuader les membres d'intenter une poursuite contre l'organisation. À ce sujet, mentionnons l'existence d'ORFC liées à la conduite qui – sans prétendre empêcher un membre d'intenter une poursuite – interdisent les critiques qui pourraient discréditer un supérieur ou qui pourraient « jeter le discrédit sur les Forces canadiennes »¹¹⁴⁸. Ainsi, bien qu'elles soient théoriquement possibles, les poursuites civiles individuelles ont peu de chances de jouer un rôle majeur dans la mise au jour des lacunes des FAC.

J'aborde maintenant les postes et les fonctions qui, bien qu'ils ne soient pas habituellement perçus comme des mécanismes de surveillance, jouent divers rôles dans la détermination des problèmes et des voies de recours, avec différents degrés d'autorité, de transparence et de responsabilisation.

Ministre de la Défense nationale

La ministre est un acteur essentiel dans le paysage de la surveillance de l'Équipe de la Défense. En vertu de la LDN, elle est chargée de la gestion et de la direction des FAC, ainsi que de toutes les questions relatives à la défense nationale. À ce titre, elle est soumise à la supervision du Parlement en ce qui concerne les programmes et les activités de défense, et apparaît périodiquement devant le NDDN pour répondre aux questions des membres du comité¹¹⁴⁹.

La ministre a le pouvoir général de prendre des règlements (sous réserve de certaines restrictions, c'est-à-dire lorsque le GC et le Conseil du Trésor les ont déjà promulgués), concernant l'organisation, l'instruction, la discipline, l'efficacité et la bonne administration des FAC – et, d'une façon générale, en vue de l'application de la LDN¹¹⁵⁰. Si le CEMD contrôle et administre bien les FAC, il le fait tout de même sous sa gouverne¹¹⁵¹.

En plus de son pouvoir général de prendre des règlements, la ministre dispose de nombreuses compétences en vertu de la LDN qui ont trait au leadership et à la responsabilité au sein des FAC, y compris l'administration du système de justice militaire.

En outre, la CPPM et le CEEGM, deux acteurs indépendants de la surveillance dont j'ai abordé les mandats ci-dessus, rendent compte au ministre chaque année. Le ministre est chargé de déposer leurs rapports respectifs au Parlement¹¹⁵². Le ministre reçoit également les rapports et les recommandations de la CPPM concernant les plaintes pour ingérence dans les enquêtes de la PM¹¹⁵³.

Le ministre joue notamment un rôle clé dans la sélection et la nomination des hauts dirigeants des FAC et participe à celles des personnes nommées par le GC dans le domaine de la défense (voir ci-dessous)¹¹⁵⁴.

Bien que le ministre soit l'autorité légale en vertu de la LDN pour les promotions au sein des FAC, c'est le CEMD – conformément au chapitre 11 des ORFC – qui dirige la promotion des MR et des officiers ayant un grade inférieur à celui de brigadier-général/commodore. Le ministre participe quant à lui à la promotion au niveau des officiers généraux, en donnant son approbation pour la promotion à ces grades les plus élevés des FAC.

Bien que ces grades d'officiers généraux constituent les échelons supérieurs des FAC, je ne connais pas d'exigence, de processus ou de pratique, établis dans la LDN, les ORFC ou autre, qui traitent des étapes que le ministre doit suivre pour approuver la promotion à ces grades. Si je comprends bien, il s'agit plutôt d'une question à convenir entre le ministre et le CEMD, en collaboration. Il est essentiel non seulement qu'une perspective extérieure soit introduite dans le processus de promotion, mais aussi qu'un processus existe pour garantir que le ministre dispose des informations nécessaires pour approuver la promotion aux grades d'officiers généraux, d'où ma recommandation ci-dessus concernant la surveillance ministérielle de ces promotions.

Dans les domaines liés à mon mandat, et comme indiqué dans la Lettre de mandat de l'actuelle ministre de la Défense nationale datée du 16 décembre 2021 (lettre de mandat), le premier ministre a chargé la ministre de garantir un environnement de travail respectueux et sécuritaire pour l'Équipe de la Défense et d'éradiquer le harcèlement et l'inconduite sexuels dans ses rangs¹¹⁵⁵. La lettre de mandat indique que l'on attend de la ministre qu'elle prenne des mesures pour transformer la culture des FAC. Elle doit accomplir cette tâche « en consultation avec les survivants » et doit « rétablir la confiance et créer un lieu de travail sain, sécuritaire et inclusif, exempt de harcèlement, de discrimination et de violence »¹¹⁵⁶.

La ministre – guidée par l'avis expert du SM et du CEMD – joue le rôle ultime sur le plan de la contribution et de la surveillance civiles. Elle dispose d'un point de vue unique pour évaluer les militaires, notamment en raison de l'apport qu'elle reçoit de la CPPM et du CEEGM. Elle peut également demander l'avis d'autres acteurs externes indépendants, comme le groupe consultatif de la ministre. Elle est habilitée à introduire des changements que les autres parties prenantes de la surveillance ne peuvent que recommander ou commenter. Bien entendu, elle doit également rendre compte au Parlement et au public canadien.

Équipe de la Défense intégrée et MDN

La ministre est soutenue par ses principaux conseillers : le SM et le CEMD. Ils sont chargés de veiller à ce qu'elle « soit complètement informé[e] et en mesure d'ordonner et de prendre toutes les mesures nécessaires pour exécuter le mandat de la défense »¹¹⁵⁷.

Le SM est à la tête du MDN, dont il est le plus haut fonctionnaire. Son autorité englobe tous les employés du MDN et les membres des FAC qui exercent des pouvoirs en matière de finances, de ressources humaines, de contrats ou autres au nom du ministre. Il assure, avec le CEMD, la direction et la gestion quotidiennes du MDN et des FAC. Il est responsable, entre autres, de la formulation de conseils à la ministre en ce qui concerne les questions liées aux politiques¹¹⁵⁸.

Le SM rend compte au ministre d'un certain nombre de fonctions d'enquête du SMA(SE) et est responsable de la mise en place d'un comité ministériel de vérification (CMV) indépendant, qui joue également un rôle dans la fourniture d'un apport externe aux fonctions de l'Équipe de la Défense, décrites plus en détail ci-dessous. Il est également responsable des plaintes d'ingérence déposées par la PM contre de hauts dirigeants du MDN – recevant les rapports de la CPPM relatifs à de telles allégations d'ingérence dans les enquêtes de la PM¹¹⁵⁹.

En ce qui concerne la surveillance civile des FAC, le SM a été décrit comme « le principal système d'alarme, qui alerte [le ministre] lorsque les militaires n'agissent pas comme prévu »¹¹⁶⁰. [traduit par nos soins] Le SM relève également du premier ministre, par l'intermédiaire du greffier du BCP, et comme tous les sous-ministres, il doit consulter d'autres

ministères et collaborer avec eux pour s'assurer que son travail est conforme au programme de l'ensemble du gouvernement¹¹⁶¹.

Du côté militaire, le CEMD est le membre le plus haut gradé des FAC et est chargé de la direction et de l'administration des FAC sous l'autorité de la ministre. Le CEMD est le commandant des FAC et est responsable de la conduite de toutes opérations et de sa disponibilité opérationnelle. Il conseille la ministre sur ces questions¹¹⁶². La relation entre le SM et le CEMD est égale, et « aucun des deux ne peut réussir sans le soutien de l'autre »¹¹⁶³. [traduit par nos soins]

Le QGDN intégré soutient le SM et le CEMD. Dans ses fonctions de haut commandement, il relève du SM et du CEMD et leur apporte son soutien, notamment en les conseillant sur les questions de défense et en exécutant tâches militaires et activités de défense. Toutefois, si l'Équipe de la Défense est « intégrée », cela ne signifie pas que les employés du MDN qui relèvent du CEMD font partie de la chaîne de commandement militaire, ni que les membres des FAC qui relèvent du SM deviennent pour ainsi dire « civilisés »¹¹⁶⁴. Je souligne ici l'observation que m'a confiée une personne ayant une longue expérience du système, selon laquelle le QGDN intégré améliore la surveillance civile et politique des FAC, en particulier lorsque le SM, le CEMD et le VCEMD entretiennent de bonnes relations de travail fondées sur la confiance.

En définitive, le MDN soutient les FAC. Il s'agit du plus grand ministère du gouvernement fédéral. Il travaille en complémentarité avec les FAC pour mettre en œuvre les décisions du gouvernement concernant la défense du Canada¹¹⁶⁵. Je suis consciente des commentaires que j'ai entendus de la part de multiples parties prenantes selon lesquels le MDN et sa culture sont fortement influencés par les FAC, en grande partie parce tellement de ses employés sont d'anciens militaires. Selon des chiffres fournis par le SMA(RH-Civ), en décembre 2021, environ 23 % des employés du MDN étaient d'anciens membres des FAC et environ 40 % des employés du MDN relevaient directement de membres actuels des FAC, tandis que 15 % relevaient d'anciens membres¹¹⁶⁶. Je reconnais que cela empêche parfois le MDN d'apporter un point de vue civil vraiment authentique dans la gestion des FAC. Il faut donc veiller à affecter les anciens membres des FAC à des postes du MDN qui requièrent réellement leur expertise et, à l'inverse, s'abstenir de le faire dans des fonctions – au CIIS, par exemple – où une distance avec les FAC est préférable.

Le MDN recèle de multiples spécialités. Toutefois, je suis particulièrement préoccupée par le fait que l'expertise du MDN est peu mise à profit dans la gestion des ressources humaines par les CAF. L'introduction d'une participation civile – comme celle de l'actuelle SMA(RH-Civ) – dans le processus des comités de sélection d'officiers généraux constitue un modeste pas dans la bonne direction. Les spécialistes du MDN ayant une expertise en ressources humaines peuvent quant à eux immédiatement apporter leurs connaissances et leur point de vue extérieur aux FAC.

En revanche, il faut dire que les membres des FAC qui effectuent ces tâches sont souvent mal préparés. Rarement des spécialistes, ils passent rapidement à d'autres affectations. Ils ne sont pas enclins à innover et peuvent être inconscients de la sophistication de la gestion des ressources humaines ailleurs, tant dans le secteur public que privé.

Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

Chaque sous-ministre adjoint (SMA) du MDN a un rôle à jouer dans l'apport d'une contribution aux FAC, voire à sa surveillance. Actuellement, la SMA(SE) joue un rôle important à cet égard, étant donné son mandat de fournir au SM et au CEMD des « services d'assurance objectifs, indépendants et en temps opportun » dans un certain nombre de domaines.

Audits (vérifications) et évaluations

Installée au QGDN, la SMA(SE) assure une fonction de surveillance par la vérification, l'évaluation et l'examen des programmes au sein du MDN et des FAC. Elle est la dirigeante principale de la vérification pour le MDN. La SMA(SE) se penche sur de nombreux programmes au sein du MDN et des FAC, qui comprennent des domaines d'intérêt pour les deux branches de mon mandat. Par exemple, au cours des dernières années, elle a effectué une évaluation de la diversité et de l'inclusion¹¹⁶⁷, évalué les services de la PM¹¹⁶⁸, examiné le CIIS¹¹⁶⁹ et vérifié la gouvernance du CPM¹¹⁷⁰. Elle a également effectué une vérification ciblée de la mise en œuvre de la politique de défense du Canada – *Protection, Sécurité, Engagement*¹¹⁷¹. Enfin, la SMA(SE) a publié des rapports consultatifs sur le processus de recrutement militaire et le processus de règlement des griefs civils¹¹⁷².

D'après un examen du plus récent Plan d'audit axé sur les risques du MDN, je comprends qu'à compter de 2020, la SMA(SE) prévoit faire un suivi des recommandations des rapports précédents concernant le harcèlement et l'inconduite sexuels (y compris une évaluation de la gouvernance d'initiatives comme *La voie vers la dignité*), ainsi qu'une évaluation de la culture de l'Équipe de la Défense en ce qui concerne la diversité et l'inclusion¹¹⁷³. En outre, le plan quinquennal d'évaluation du SMA(SE) propose, pour la Défense, d'aborder un certain nombre de programmes liés à mon mandat, allant du recrutement aux activités du CCPC et du CIIS¹¹⁷⁴.

En réponse aux recommandations formulées par la SMA(SE) après la réalisation d'une vérification, d'une évaluation ou d'une autre mission, les autorités fonctionnelles respectives élaborent un plan d'action de la direction. La SMA(SE) suit et évalue la mise en œuvre de ces plans d'action et publie les rapports de suivi en ligne, ce qui assure une certaine transparence quant aux mesures prises par le MDN et les FAC pour répondre aux recommandations de la vérificatrice interne.

Revenons sur le rôle du SM, qui est tenu d'informer le ministre concerné des « questions découlant de l'audit interne qui méritent son attention »¹¹⁷⁵. Le CEMD et lui sont tous deux chargés de veiller à ce que des mesures appropriées soient prises en réponse à un audit interne¹¹⁷⁶.

Pour faciliter ce travail, le SM s'appuie sur le CMV de la défense. Cet organisme consultatif indépendant du SM et du CEMD est composé de membres externes choisis à l'extérieur de l'administration publique fédérale et nommés par le Conseil du Trésor à son gré¹¹⁷⁷. Le CMA est composé d'un ancien officier général, d'un ancien haut fonctionnaire et de personnes possédant une expertise financière. Il est chargé de fournir des conseils objectifs et des recommandations sur la suffisance, la qualité et les résultats des missions d'audit interne, y compris le plan d'audit pluriannuel du SMA(SE)¹¹⁷⁸. De plus, le CMA examine et recommande pour approbation les rapports d'audit et d'évaluation du SMA(SE), qui sont approuvés à leur tour par le SM ou le CEMD avant leur publication.

Là encore, la contribution de personnes extérieures à ce processus d'audit et d'évaluation renforce sa crédibilité et sa fiabilité.

Comme indiqué ci-dessus, la SMA(SE) a vérifié et évalué plusieurs programmes présentant un intérêt pour mon mandat, et les futurs plans de vérification et d'évaluation indiquent son intention de continuer à le faire. J'encourage l'utilisation active de cette fonction d'audit interne et d'évaluation pour appuyer les changements de culture et de leadership que le MDN et les FAC mettent en œuvre.

La SMA(SE) soutient également le travail du BVG, surveille les réponses à ses rapports et peut également surveiller la mise en œuvre des recommandations externes¹¹⁷⁹. En fait, son plan d'audit pluriannuel prévoit une « surveillance continue du plan d'action de la direction », notamment en ce qui concerne les examens indépendants comme le mien¹¹⁸⁰.

S'agissant plus particulièrement de l'évaluation par la SMA(SE) des récents rapports externes traitant de l'inconduite sexuelle au sein des FAC, la sous-ministre adjointe a conclu que « bien que l'Équipe de la Défense ait réalisé certains progrès dans la prise en compte des recommandations découlant de l'examen externe du rapport Deschamps de 2015 et du rapport de 2018 du BVG, des travaux supplémentaires sont nécessaires pour parvenir à une mise en œuvre complète dans toutes les actions »¹¹⁸¹. [traduit par nos soins]

Quelle que soit la façon dont on caractérise la mise en œuvre de ces recommandations externes, la SMA(SE) a fait remarquer que beaucoup restait à faire. Cela souligne la nécessité de la surveillance externe que je propose ci-dessous.

En plus de sa fonction d'audit et d'évaluation, la SMA(SE) joue un autre rôle important en rapport avec mon mandat : la conduite d'enquêtes administratives.

Enquêtes administratives

La Direction des enquêtes et examens spéciaux (DEES), au sein du bureau du SMA(SE), mène les enquêtes relatives aux inconduites sexuelles. Premièrement, en vertu de la DOAD 7026-1, *Gestion des enquêtes administratives*, la Direction mène des « enquêtes administratives concernant des allégations ou des cas d'irrégularités administratives, d'actes irréguliers, de mauvaise gestion ou d'autres irrégularités au sein du MDN et des FAC »¹¹⁸². Ces enquêtes sont indépendantes de la chaîne de commandement¹¹⁸³.

Deuxièmement, la DEES peut également recevoir une demande d'enquête par le biais du processus de divulgation d'actes répréhensibles en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR) ou du Processus de divulgation des Forces armées canadiennes (Processus de divulgation des FAC). Ce processus est décrit ci-dessous.

Sous le régime de la DOAD 7026-1, la DEES peut être chargée de mener une telle enquête par le SM, le CEMD ou le SMA(SE) – de leur propre initiative ou à la suite de demandes émanant des organisations de N1¹¹⁸⁴. Le but de l'enquête est de révéler toute irrégularité administrative. La DEES, après une « enquête en profondeur des circonstances pertinentes », peut alors formuler des recommandations aux gestionnaires et aux commandants quant aux mesures correctives à apporter¹¹⁸⁵. Les enquêteurs doivent avoir un accès complet à tous les dossiers, installations et personnes nécessaires pour mener leur enquête. Les employés du MDN et les militaires doivent coopérer et faciliter le travail de la DEES¹¹⁸⁶.

Ces enquêtes menées par la DEES « ne doivent pas servir à recueillir des preuves d'infractions criminelles » et peuvent être menées en complément de toute enquête de police ou enquête sommaire. Une enquête peut également être menée parallèlement à une enquête policière après consultation auprès du GPFC¹¹⁸⁷. Je comprends que la DEES a pour objectif de fournir un rapport dans les six à douze mois suivant le début de l'enquête. Une fois celle-ci terminée, la DEES transmet le rapport d'enquête pour examen au SMA(SE), qui le remet ensuite au SM et/ou au CEMD, selon le cas. Toute préoccupation découlant d'une enquête, qu'il y ait eu ou non constatation d'une irrégularité, est portée à l'attention de l'organisation N1 concernée. La DEES peut également exiger un plan d'action de cette organisation pour répondre à la préoccupation¹¹⁸⁸.

Il n'y a aucune obligation de rendre publics les rapports d'enquête ou les recommandations correspondantes¹¹⁸⁹. En fait, les rapports de la DEES ne sont pas publiés pour des raisons de protection de la vie privée, à l'exception des informations publiées après la constatation d'un acte répréhensible, comme décrit ci-dessous¹¹⁹⁰.

Cette fonction d'enquête administrative fait en sorte que le SMA(SE) est doté d'un mandat plus large – bien que non public – que celui proposé par la Commission d'enquête sur la Somalie pour l'inspecteur général en ce qui concerne l'investigation des problèmes systémiques. En effet, le SMA(SE) peut aussi examiner les problèmes systémiques et liés à la conduite ailleurs que dans le seul contexte du système de justice militaire.

La SMA(SE) m'a informée qu'en dehors du processus de divulgation d'actes répréhensibles décrit ci-dessous, 57 enquêtes ont été entamées par la DEES en vertu de la DOAD 7026-1. Or, depuis l'exercice 2015–2016, aucune d'entre elles ne concernait directement des questions relatives à l'inconduite ou au harcèlement sexuel au sein du MDN ou des FAC. On me dit toutefois que la DEES « mène des enquêtes lorsqu'il y a une allégation de conflit d'intérêts ou d'abus de pouvoir concernant l'administration d'autres processus de recours » [traduit par nos soins] et qu'elle enquête également sur des situations liées à l'administration ou au traitement de cas de harcèlement sexuel, d'inconduite ou de harcèlement¹¹⁹¹.

Sur la base des documents qui m'ont été fournis par la SMA(SE), j'ai examiné un cas où cette dernière a chargé la DEES de mener une enquête administrative sur un processus des FAC en rapport avec mon mandat. Bien qu'il me soit interdit de commenter des cas précis, je peux conclure de mon examen du rapport d'enquête que la DEES a correctement décelé des déficiences dans l'interprétation et l'application des politiques internes et a fait une recommandation pertinente aux FAC pour y remédier.

La mise en œuvre de cette recommandation particulière de la DEES renforcerait la capacité des FAC à tenir leurs membres, en particulier les hauts dirigeants, responsables des inconduites sexuelles. Il s'agit d'un exemple positif de l'utilité de la contribution civile aux politiques et aux pratiques des FAC. Le seul point noir ici est l'absence de publicité sur les processus et les résultats découlant du mandat du SMA(SE) dans le cadre des enquêtes administratives. Toutefois, si la transparence contribue grandement à l'examen du public et à la responsabilisation, il est également nécessaire de disposer de mécanismes internes qui favorisent la franchise et réduisent les risques d'autocensure en protégeant la confidentialité.

Par conséquent, dans le cas des enquêtes administratives menées par le SMA(SE) sous le régime de la DOAD 7026-1, je n'irai pas jusqu'à dire que tout rapport ou son contenu doit être rendu public. Cependant, je crois que la responsabilisation serait accrue si le ministre était informé directement par le SMA(SE) de toutes les enquêtes liées au harcèlement sexuel, à l'inconduite sexuelle et à la culture de leadership au sein de l'Équipe de la Défense, afin d'appuyer sa fonction de supervision des déficiences systémiques en cours et les efforts visant à les corriger.

RECOMMANDATION N° 41

Le ministre devrait être informé directement par le SMA(SE) de toutes les enquêtes liées au harcèlement sexuel, à l'inconduite sexuelle et à la culture de leadership au sein de l'Équipe de la Défense.

RECOMMANDATION N° 42

Le SMA(SE) devrait présenter un rapport annuel au ministre sur les statistiques et les activités liées aux enquêtes menées sous le régime de la DOAD 7026-1, conformément aux exigences de la LPFDAR.

Une coopération étroite et institutionnalisée devrait être mise en place entre le SMA(SE) et le CIIS, de sorte que ce dernier puisse alerter le SMA(SE) des problèmes systémiques ou des cas précis pour lesquels le SMA(SE) est doté des moyens adéquats pour enquêter. À cette fin, je recommande également que la directrice exécutive du CIIS puisse ordonner de manière indépendante au SMA(SE) de mener une enquête administrative sur des questions relevant du mandat du CIIS.

RECOMMANDATION N° 43

La directrice exécutive du CIIS devrait pouvoir ordonner de manière indépendante au SMA(SE) de mener une enquête administrative sur des questions liées au mandat du CIIS.

Divulcation d'actes répréhensibles

La DEES mène également des enquêtes sur les divulgations d'actes répréhensibles, régies soit par la LPFDAR pour les employés du MDN, soit par le processus de divulgation des FAC pour les militaires. À cet égard, et en rapport avec mon mandat, la DEES peut mener des enquêtes sur les « représailles » à l'encontre de membres des FAC seulement, « y compris dans les cas où les représailles alléguées ont eu lieu à la suite du signalement d'une inconduite sexuelle ». [traduit par nos soins] La DEES a déjà reçu des plaintes informelles de cette nature¹¹⁹². Cependant, je comprends que ce processus n'est pas généralement invoqué dans le cas de circonstances d'inconduite sexuelle; en fait, sur les 105 enquêtes ouvertes dans le cadre du processus de divulgation des actes répréhensibles depuis l'exercice 2015–2016, aucune des enquêtes menées par la DEES n'a examiné *directement* des allégations d'inconduite ou de harcèlement sexuel¹¹⁹³.

La LPFDAR et le processus de divulgation des FAC permettent aux employés du MDN et aux membres des FAC de se manifester s'ils croient qu'un « acte répréhensible » a été commis, y compris une violation grave d'un code de conduite comme le *Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FAC*¹¹⁹⁴. Les représailles pour des divulgations de bonne foi sont interdites¹¹⁹⁵. Le SMA(SE) reçoit ces divulgations et mène une enquête le cas échéant. Le SM, et le CEMD dans les cas impliquant les FAC, a l'obligation d'examiner les rapports d'enquête et les recommandations et peuvent ordonner que des mesures correctives soient prises. Les actes répréhensibles constatés sont publiés en ligne, accompagnés d'une recommandation et d'une mesure corrective (ou de la raison pour laquelle aucune n'a été prise)¹¹⁹⁶.

En outre, la DEES prépare un rapport annuel à l'intention du Conseil du Trésor sur les statistiques et les activités liées à la LPFDAR et au processus de divulgation des FAC.

Je souligne ici que le Conseil du Trésor est une autre entité gouvernementale externe à l'Équipe de la Défense qui fournit une contribution civile au MDN et aux FAC, notamment en ce qui concerne la gestion des personnes, les conflits d'intérêts et les exigences en matière d'équité en emploi¹¹⁹⁷.

Dans l'ensemble, le SMA(SE) exerce des fonctions – bien qu'internes – semblables à celles de l'inspecteur général réclamé par certaines parties prenantes. En fait, à l'instar d'un inspecteur général, certains aspects de sa fonction sont publics, compte tenu des obligations en matière de présentation de rapports et de publications. Toutefois, les parties prenantes auxquelles j'ai parlé ont mis en garde contre le fait de compter sur le SMA(SE) pour remplacer un inspecteur général indépendant et externe, en partie à cause de son rôle de subordonné au SM et au CEMD. De plus, comme je l'ai noté ci-dessus, si un inspecteur général était mis en place, le rôle d'enquête du SMA(SE) devrait probablement être réduit ou autrement aboli afin d'éliminer le chevauchement des fonctions.

Premier ministre et Bureau du Conseil privé

Nominations par le gouverneur en conseil en matière de défense

Le premier ministre est responsable devant le public canadien de la bonne marche du gouvernement dans son ensemble. En ce qui concerne les questions relatives à mon mandat, le premier ministre joue un rôle clé dans la supervision du MDN et des FAC, notamment dans la nomination des hauts dirigeants.

En plus de nommer les membres de son cabinet, et plus particulièrement le ministre, le premier ministre fournit sa recommandation au GC pour la nomination des membres clés du portefeuille de la défense :

- le CEMD;
- le SM et les sous-ministres adjoints;
- le SM et le SMA des Anciens Combattants; et
- l'ambassadrice pour les femmes, la paix et la sécurité, qui est nommée conseillère spéciale du ministre en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*¹¹⁹⁸.

Toutes les autres nominations pertinentes du GC liées à la défense relèvent des portefeuilles du ministre ou du ministre des Anciens Combattants¹¹⁹⁹. Par exemple, le ministre recommande :

- le JAG;
- l'Ombudsman, qui est nommé à titre de conseiller spécial du ministre en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*;
- le recteur du CMR Kingston, également nommé conseiller spécial du ministre en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*;
- tous les membres du CEEGM;
- tous les membres de la CPPM¹²⁰⁰.

Le CEMD, le SM, le JAG et le recteur du CMR Kingston occupent leur poste « à titre amovible », ce qui signifie qu'ils peuvent être démis de leurs fonctions à la discrétion du GC. À l'inverse, l'Ombudsman, les membres du CEEGM et les membres de la CPPM occupent leur poste « à titre inamovible », ce qui signifie qu'ils ne peuvent être démis de leurs fonctions que pour un motif valable (tel que défini dans la législation ou les conditions applicables de la nomination)¹²⁰¹.

Le processus de sélection de toutes les nominations du GC énumérées ci-dessus est administré par le Secrétariat du personnel supérieur du BCP¹²⁰². Le BCP joue donc un rôle crucial dans la sélection des personnes nommées au portefeuille de la défense.

Le processus de sélection du CEMD comporte plusieurs étapes. Dès le départ, un comité de sélection est formé, qui comprend généralement le ministre, le greffier du BCP, le SM, le secrétaire adjoint du BCP et un autre haut représentant de la « communauté de la sécurité ». Tous les généraux trois étoiles sont invités à participer au processus et à fournir des lettres d'intérêt¹²⁰³.

Un sous-comité examine les demandes en fonction des critères de sélection élaborés par le BCP en consultation avec le MDN et le Cabinet du Premier ministre. Les critères de sélection sont, entre autres, l'admissibilité (scolarité, expérience, etc.), les exigences linguistiques et les qualités personnelles. Le comité de sélection mène ensuite des entrevues et établit une liste de présélection. Je comprends que, depuis 2018, les questions suivantes sont posées aux candidats :

- Avez-vous, ou pensez-vous avoir, des conflits d'intérêts réels, potentiels ou perçus en ce qui concerne l'exercice de cette fonction?
- Y a-t-il quelque chose dans votre parcours personnel ou professionnel, passé ou présent, qui pourrait, s'il était connu, jeter le discrédit sur le gouvernement du Canada?
- Y a-t-il des activités que vous menez actuellement qui sont enregistrées en vertu de la *Loi sur le lobbying*?
- A-t-on déjà déposé une plainte de harcèlement ou un grief officiel contre vous? Si oui, décrivez la situation et sa résolution¹²⁰⁴.

Une diligence raisonnable supplémentaire est également exercée à l'égard des candidats présélectionnés, notamment en les soumettant à une vérification des références, à une évaluation psychométrique, à des vérifications d'antécédents et de sécurité, ainsi qu'à une analyse polygraphique¹²⁰⁵. En ce qui concerne la vérification des références effectuée pour les postes de dirigeant comme le CEMD, je comprends que le BCP se fie principalement aux références fournies par le candidat¹²⁰⁶. Je comprends également que, dans le cadre du processus de diligence raisonnable, aucun accès n'est demandé ou autrement fourni aux bases de données internes des FAC qui hébergent les dossiers relatifs aux plaintes de harcèlement ou d'inconduite d'ordre sexuel¹²⁰⁷.

En dernier lieu, le comité de sélection recommande des candidats au premier ministre, qui peut rencontrer les candidats recommandés avant que le Cabinet ne détermine lequel nommer et que le GC ne promulgue le décret pertinent. En ce qui concerne la nomination du CEMD, le premier ministre consulte également le gouverneur général, en sa qualité de commandant en chef des FAC¹²⁰⁸.

RECOMMANDATION N° 44

Dans le cas des personnes nommées par le GC, comme le CEMD et le JAG (qui doivent être membres des FAC au moment de leur nomination), il faudrait envisager d'éliminer tout obstacle juridique – comme les préoccupations relatives à la protection de la vie privée – qui empêche l'accès du BCP aux dossiers personnels des FAC, y compris les fiches de conduite.

Évaluation du rendement des personnes nommées par le gouverneur en conseil

Le BCP administre également les évaluations de rendement de certaines personnes nommées par le GC dans le portefeuille de la défense, y compris le CEMD, en coordonnant le programme de gestion du rendement¹²⁰⁹. Ce programme évalue le rendement sur une base annuelle. Il fixe la rémunération de certaines personnes nommées par le GC, y compris le CEMD, qui est soumis à une rémunération « à risque », ce qui signifie qu'une partie de sa rémunération dépend de son rendement¹²¹⁰.

Dans le cadre du programme de gestion du rendement du CEMD – le SM faisant l'objet d'un régime semblable – le CEMD est tenu d'évaluer son propre rendement dans un certain nombre de domaines, notamment les résultats obtenus à l'égard des politiques et des programmes à l'appui du programme du gouvernement, les résultats de gestion (mesurés par rapport au Cadre de responsabilisation de gestion établi par le Conseil du Trésor) et les résultats en matière de leadership¹²¹¹.

Le BCP effectue à son tour une diligence raisonnable pour compléter l'auto-évaluation du CEMD. Par exemple, le BCP demande l'avis du ministre, des SM principaux du portefeuille de la défense (comme celui d'Affaires mondiales Canada) et des organismes centraux, dont le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines¹²¹².

D'après les renseignements que j'ai examinés, il ne semble pas que, dans le cadre de la coordination de l'évaluation du rendement du CEMD, le BCP soit tenu de demander l'avis de ses subordonnés (sous la forme d'une évaluation à 360 degrés ou autre), ou que le CEMD ait le mandat d'évaluer spécifiquement son rendement dans la lutte contre le harcèlement et l'inconduite sexuels au sein des FAC.

Enquête sur les allégations d'inconduite à l'encontre de personnes nommées par le gouverneur en conseil

Outre son rôle dans la nomination et l'évaluation des personnes nommées par le GC au sein du portefeuille de la défense, le BCP joue un rôle clé dans la gestion des enquêtes sur les allégations d'inconduite à l'encontre de ces personnes, et dans l'aide apportée au GC pour déterminer s'il a toujours confiance dans la personne nommée¹²¹³.

Je comprends du Cabinet du Premier ministre que, bien que le BCP tienne le premier ministre informé des enquêtes, le BCP et la fonction publique gèrent ces enquêtes à leur discrétion¹²¹⁴.

De son propre aveu, le BCP n'est pas d'un organisme d'enquête. Son rôle concernant les plaintes d'inconduite à l'encontre d'une personne nommée par le GC consiste à fournir « des conseils au gouvernement afin de déterminer la meilleure ligne de conduite à adopter en fonction de la nature de la plainte »¹²¹⁵. [traduit par nos soins] Ces conseils tiennent compte des circonstances précises de la plainte et visent à garantir le respect de l'équité procédurale pour les personnes concernées, ainsi que l'indépendance et l'équité de toute enquête¹²¹⁶.

Le niveau d'information requis pour que le BCP lance une enquête sur une inconduite présumée ne me semble pas clair. Je comprends que, selon la nature de l'information révélée, les mesures recommandées peuvent aller de l'examen administratif au renvoi du dossier à une tierce partie indépendante pour enquête – ce qui, me dit-on, est habituel – voire à la police. Le BCP peut finalement recommander au GC de démettre une personne nommée de son poste « à titre amovible »¹²¹⁷. Pour le CEMD en particulier, on déterminera si, dans les circonstances, le GC continue à avoir confiance dans ses décisions stratégiques¹²¹⁸.

Je ne suis au courant d'aucune enquête sur des allégations d'inconduite à l'encontre de personnes nommées par le GC dans le domaine de la défense. Mon mandat m'interdit de « formuler de constat ou de recommandation quant à la responsabilité ou à la faute de toute personne ou organisation », et je ne dois pas « faire référence à des cas particuliers de harcèlement ou d'inconduite sexuelle, ou formuler d'évaluation ou de recommandation à cet égard »¹²¹⁹.

D'après mes investigations générales sur le processus, je ne peux que conclure que le BCP dispose d'un pouvoir discrétionnaire considérable quant à la manière de procéder lorsqu'il est informé d'allégations graves formulées à l'encontre d'une personne nommée par le GC. Le processus, en particulier sa longueur, peut donner lieu à des spéculations injustifiées. Cependant, la recherche d'équité envers la personne faisant l'objet de la plainte, ainsi que les préoccupations liées à la protection de la confidentialité – par exemple, des plaignantes ou des dénonciateurs dans les cas d'inconduite sexuelle – compliquent souvent les choses.

Dans l'ensemble, le BCP administre plusieurs processus pour les titulaires de postes de la défense nommés par le GC, ce qui offre une occasion unique d'assurer une contribution civile notable dans la sélection, à l'évaluation des hauts dirigeants et les enquêtes sur ceux-ci.

De plus, le BCP joue un rôle crucial dans la mise en application des règlements, y compris ceux qui concernent le paysage de la Défense (sous la forme du soutien qu'il apporte au Conseil du Trésor et au Cabinet en ce qui concerne la rédaction des décrets). Le BCP et les autres entités pertinentes comme le Conseil du Trésor doivent impérativement porter une attention particulière à la lenteur paralysante du traitement des questions réglementaires. Comme je l'ai indiqué ci-dessus, j'ai trouvé décourageante la lenteur de la mise en application du projet de loi C-77. Devoir attendre des années entre le passage d'une loi et la mise en œuvre des règlements habilitants celle-ci est, surtout lorsque les règlements ciblent les inconduites sexuelles, inacceptable. À mon avis, une plus grande volonté d'assumer ses responsabilités doit se manifester sur le plan politique pour accélérer la mise en application de ces nécessaires réformes.

Ombudsman

Comme mentionné ci-dessus, le poste d'Ombudsman a été mis en place dans le sillage de la Commission d'enquête sur la Somalie, comme solution de rechange à la proposition de nommer un inspecteur général. L'Ombudsman est indépendant de la direction et de la chaîne de commandement du MDN et des FAC. Il rend compte directement au ministre et est responsable devant lui¹²²⁰. Son bureau fournit une méthode de surveillance et de contribution externes au MDN et aux FAC. L'Ombudsman décrit sa fonction comme suit :

Notre bureau est une source directe d'information, d'aiguillage et d'éducation pour les membres et les employés du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Nous aidons les personnes qui ont déposé des plaintes ou soulevé des préoccupations à accéder aux mécanismes d'aide ou de recours existants. En outre, nous pouvons faire enquête sur des questions touchant le mieux-être des militaires des Forces canadiennes, des employés du ministère de la Défense nationale et des autres personnes relevant de notre compétence et diffuser publiquement des rapports à ce sujet. Nous avons pour but d'apporter des améliorations substantielles et durables au sein de la communauté de la Défense¹²²¹.

L'Ombudsman est voué à enquêter de façon indépendante et neutre sur des enjeux soulevés par des membres de la communauté de la Défense, lorsque toutes les avenues de redressement possibles du système ont été épuisées¹²²². Mentionnons notamment que, pour les enquêtes relatives à des problèmes systémiques, l'Ombudsman publie ses rapports et ses conclusions en ligne.

Bien que l'Ombudsman puisse jouer un rôle dans la surveillance des inconduites sexuelles, le nombre de plaintes que son bureau reçoit à ce sujet est faible. Par exemple, selon les statistiques semestrielles que l'Ombudsman fournit au MDN, en 2018, le bureau a reçu 21 plaintes relatives à des inconduites sexuelles. En 2019, il y en a eu 16, et en 2020, 10¹²²³.

L'Ombudsman n'a pas enquêté sur les problèmes systémiques liés au harcèlement et à l'inconduite sexuels. Toutefois, je comprends que son bureau prévoit d'examiner la diversité comme un domaine d'enquête à l'avenir¹²²⁴.

En avril 2021, dans une lettre adressée aux deux comités parlementaires permanents chargés d'examiner la question de l'inconduite sexuelle au sein des FAC (voir ci-dessous), l'ancien Ombudsman a déclaré qu'il ne pouvait pas prendre part aux délibérations de l'Équipe de la Défense au sujet des processus nécessaires au changement de culture, car cela placerait son bureau en situation de conflit. Toutefois, il a ajouté que son bureau était bien placé pour exercer une fonction de surveillance indépendante dans le cadre de la solution à apporter pour combattre l'inconduite sexuelle et d'autres formes de discrimination¹²²⁵.

Le juge Fish a déjà traité des problèmes de ce bureau, et je me fais l'écho de la recommandation de mon collègue selon laquelle il devrait y avoir un examen indépendant pour déterminer « la nécessité de mesures additionnelles pour renforcer [l']indépendance et [l']efficacité [de l'Ombudsman]. »

Parlement et comités parlementaires

L'autorité de la LDN découle du Parlement en vertu de la Constitution, qui prévoit que le Parlement a autorité législative sur « sur la milice, le service militaire et le service naval »¹²²⁶. Cependant, comme l'ont bien expliqué Philippe Lagassé et Stephen Saideman, l'élaboration de la politique de défense et le contrôle militaire relèvent de l'exécutif, de sorte que le contrôle parlementaire de le militaire vise essentiellement à demander aux ministres de rendre compte de leur contrôle des forces armées¹²²⁷.

Le professeur Lagassé affirme en outre que les parlementaires maintiennent cette reddition de comptes en débattant, en votant et en modifiant les lois portant sur la défense nationale, comme la LDN. Ils peuvent également débattre des questions de défense et adopter des motions non contraignantes concernant les questions militaires, dans le but d'influencer les décisions du gouvernement en la matière. Ce système de gouvernance s'appuie notamment sur les députés de l'opposition pour déceler les failles dans les politiques de la défense du gouvernement, avertir le public des erreurs ou des lacunes et proposer des solutions de rechange¹²²⁸.

L'une des méthodes de contrôle parlementaire est le recours à des comités de la défense qui supervisent le budget des dépenses, les politiques, les programmes et la législation du gouvernement en matière de défense et en rendent compte. Ces comités peuvent « demander des informations et des documents, ainsi que convoquer des témoins, notamment des ministres, des fonctionnaires et des membres des forces armées »¹²²⁹. [traduit par nos soins] Ils sont en mesure d'examiner – aux yeux du public – les politiques et les pratiques du gouvernement. Ce sont des sources essentielles de surveillance civile et de contribution à la conduite de l'Équipe de la Défense.

Cependant, les comités de la défense sont limités par leur dépendance à l'égard des informations non classifiées. Ils doivent s'appuyer sur « les informations de source ouverte, les fuites, les rapports des médias et les témoignages pour demander des comptes au

gouvernement »¹²³⁰. [traduit pas nos soins] En outre, bien qu'ils puissent faire la demande de toute information auprès du gouvernement, la coutume décourage leurs membres de demander la production de documents lorsque des considérations de politique publique telles que la sécurité nationale et les relations étrangères sont concernées¹²³¹.

Au cours de l'année écoulée, en réponse à la crise chez les dirigeants supérieurs des FAC résultant d'allégations d'inconduite sexuelle, deux comités parlementaires permanents se sont penchés sur la question.

Comité permanent de la défense nationale (NDDN)

En février 2021, le NDDN a entamé une étude sur les problèmes d'inconduite sexuelle dans les FAC, y compris les allégations contre l'ancien CEMD. Il a tenu environ 26 audiences, de février à mai 2021, au cours desquelles il a entendu de nombreux témoins, notamment des hauts dirigeants du MDN et des FAC, ainsi que des experts en la matière.

Le NDDN n'a pas publié de rapport. Je constate dans les transcriptions qu'il y a eu une motion pour orienter les prochaines étapes vers un projet de rapport et des recommandations lors de la réunion du 12 avril 2021, et une reconnaissance à cet effet lors de la réunion du 14 mai 2021 que le NDDN a « a entrepris l'examen d'un projet de rapport »¹²³². Cependant, en juin 2021, les membres libéraux du NDDN ont remis au ministre et à mon attention 24 recommandations concernant l'inconduite sexuelle au sein des FAC. Ces membres ont expliqué la publication de leurs recommandations « étant donné l'impasse dans laquelle se trouve le Comité »¹²³³. [traduit par nos soins]

Voilà qui met en évidence à la fois les contributions et les limites de ce type de processus. D'une part, les comités parlementaires recrutent des participants de haut niveau et attirent l'attention sur des questions qui, autrement, n'attireraient peut-être pas beaucoup l'attention du public. D'autre part, dans certains cas, aucun consensus n'est possible, et l'alignement sur les lignes de parti nuit à la crédibilité du processus.

Comité permanent de la condition féminine (FEWO)

Le FEWO a également pris des mesures pour étudier l'inconduite sexuelle au sein des FAC¹²³⁴. Il a publié deux rapports relatifs à ces questions, en 2019 et 2021¹²³⁵.

Le FEWO a entendu des témoignages pendant plusieurs jours, de mars à mai 2021. Il a également recueilli des témoignages de diverses organisations et personnes, notamment de hauts dirigeants du MDN et des FAC, de témoins experts et d'une organisation de survivantes.

Le comité a formulé des recommandations visant à « transformer la culture au sein des FAC et à soutenir les survivantes » et à fournir « au gouvernement du Canada des indications sur les mesures qui pourraient être mises en place pour éliminer l'inconduite sexuelle au sein des FAC et accroître la responsabilisation »¹²³⁶.

Le FEWO a formulé 21 recommandations, allant du rôle de la haute direction dans la création d'un changement de culture aux services offerts aux survivantes d'inconduite sexuelle. L'une de ces recommandations était notamment que le gouvernement du Canada « mette en application toutes les recommandations » du rapport Deschamps¹²³⁷.

La toute première de ces mesures consistait à créer un Bureau de l'inspecteur général entièrement indépendant au sein du MDN et des FAC, qui ferait rapport annuellement au Parlement. Le FEWO a précisé les fonctions de cet agent parlementaire comme suit :

- dispose de ressources et ait le pouvoir de s'assurer que les plaintes et allégations futures sont déposées auprès d'un organisme externe et indépendant;
- reçoive les plaintes des membres actifs et des vétérans sans qu'il soit nécessaire que le membre ou le vétéran membre épuise les procédures de recours interne et de règlement des griefs avant de déposer la plainte;
- entreprenne en toute indépendance les études et investigations jugées nécessaires;
- renvoie les affaires au conseiller en matière de sécurité nationale du Premier ministre pour enquêter lorsque cela est justifié¹²³⁸.

Le rapport de juin 2021 comprenait une « demande de réponse du gouvernement » conformément à l'article 109 du Règlement de la Chambre des communes, qui exige une réponse du gouvernement dans les 120 jours. Le Parlement a été dissous en août 2021, en prévision des élections générales de l'automne. Des documents internes de l'Équipe de la Défense indiquent qu'une réponse du gouvernement est en préparation¹²³⁹.

Je n'ai pas connaissance de mesures prises par le MDN ou les FAC pour mettre en œuvre les recommandations formulées par le FEWO; toutefois, je note une référence à ces recommandations dans la *Directive de mise en œuvre du CEMD/de la SM concernant les recommandations du [rapport Fish] et d'autres examens externes complets connexes*, datée du 25 octobre 2021, que j'examinerai plus en détail ci-dessous.

Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense

Le Sénat du Canada joue également un rôle dans la surveillance civile de l'Équipe de la Défense, notamment par le biais de son Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, dont le mandat est « d'examiner les mesures législatives et les questions dont il est saisi concernant la défense, la sécurité et les affaires des anciens combattants »¹²⁴⁰. Le professeur Lagassé fait ressortir les différences entre les comités de défense du Sénat et ceux du Parlement, les premiers bénéficiant d'un environnement de travail moins partisan et moins précipité¹²⁴¹.

De mai à octobre 2018, ce Comité sénatorial a étudié les comportements sexuels préjudiciables et déplacés au sein des FAC, ainsi que l'effet des changements apportés depuis le lancement de l'opération HONOUR en 2015. Le comité sénatorial a entendu les témoignages des dirigeants de l'Équipe de la Défense et d'experts. Au terme de son étude, il a déposé son rapport, qui s'appuyait en partie sur le rapport de 2016 StatsCan¹²⁴². Il a émis huit recommandations, dont beaucoup sont similaires à celles que j'ai formulées. À ce jour, je n'ai connaissance d'aucune mesure prise par le MDN et les FAC pour évaluer ou mettre en application ces recommandations.

En ce qui concerne les recommandations formulées dans le rapport Deschamps, le rapport a également conclu qu'elles n'avaient pas été toutes mises en application¹²⁴³.

La vérificatrice générale du Canada

La VG est un acteur externe crucial dans le paysage de la surveillance civile de l'Équipe de la Défense. La VG, qui est un agent du Parlement, fournit à ce dernier de l'information objective et factuelle et des conseils d'experts sur les programmes et les activités du gouvernement, recueillis lors d'audits. La VG dispose d'une grande latitude pour déterminer les secteurs du gouvernement à contrôler et planifie ses contrôles des années à l'avance. Les parlementaires utilisent les rapports du VG pour surveiller les activités du gouvernement et demander au gouvernement fédéral de rendre des comptes sur sa gestion des fonds publics¹²⁴⁴.

Le BVG est le vérificateur externe indépendant du MDN et des FAC. Il a effectué de nombreux audits financiers et de performance en lien avec mon mandat. En voici un aperçu :

- En 2016, publication du *Rapport 5 – Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes – Défense nationale*. Cet audit s'est concentré sur la question de savoir si les FAC avaient mis en œuvre des systèmes et des pratiques appropriés pour recruter, former et maintenir en poste les membres des F rég nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Entre autres choses, le BVG a constaté que, malgré l'établissement d'objectifs de recrutement – tels que 25 % de femmes – ces objectifs ne tenaient pas compte des cibles précises par groupe professionnel, avec comme résultat des effectifs nettement en dessous des niveaux requis pour certains emplois¹²⁴⁵.
- En 2017, publication du *Rapport 6 – Le Collège militaire royal du Canada – Défense nationale*¹²⁴⁶. L'objectif de cet audit était de savoir si le CMR produisait la qualité d'officiers dont les FAC avaient besoin à un coût raisonnable. Il a également évalué si les politiques et la formation au sein du MDN et des FAC pouvaient assurer la bonne conduite des élèves-officiers et du personnel du CMR. L'audit a révélé que le programme de formation militaire du CMR présentait des lacunes. En particulier, il n'existe pas de normes claires et mesurables en matière de qualités de leadership et de comportement militaire éthique que les diplômés devraient atteindre avant de recevoir leur brevet d'officier¹²⁴⁷.

- En 2018, publication du Rapport 3 – *L’administration de la justice dans les Forces armées canadiennes*¹²⁴⁸. Cet audit visait à déterminer si l’administration du système de justice militaire par les FAC était efficiente et efficace pour traiter les affaires en temps opportun. Il a constaté que les FAC prenaient trop de temps pour résoudre bon nombre d’affaires de justice militaire, avec des conséquences importantes dans certains cas¹²⁴⁹.
- En 2018, publication du Rapport 5 – *Les comportements sexuels inappropriés – Forces armées canadiennes*¹²⁵⁰. L’objectif de l’audit consistait à déterminer si les FAC avaient pris des mesures adéquates à l’encontre des comportements sexuels inappropriés afin d’intervenir auprès des victimes et de leur venir en aide, et de comprendre et de prévenir de tels comportements. On a constaté que si l’opération HONOUR a permis de sensibiliser les FAC aux problèmes des comportements sexuels inappropriés, l’approche fragmentée à l’égard du soutien aux victimes et les conséquences non prévues de l’opération ont ralenti les progrès. Des politiques comme le devoir de signaler ont découragé certaines victimes de dénoncer des incidents, de peur que leur cas fasse l’objet d’une enquête alors qu’elles n’étaient pas prêtes à engager une procédure officielle¹²⁵¹.

Les audits du BVG sur le rendement de l’Équipe de la Défense sont publics. Ils sont mis à la disposition des médias et déposés au Parlement. Comme indiqué plus haut, les comités permanents du Parlement et du Sénat s’appuient sur eux dans leurs études respectives des questions liées à la défense. En outre, le Comité permanent des comptes publics du Parlement peut demander au VG et aux fonctionnaires du Ministère des mises à jour sur l’état de la mise en application des recommandations, ce qui permet de garder une question sous les yeux du public et de la soumettre à l’examen parlementaire pendant une période plus longue.

À la lumière de mon examen, la vérificatrice générale a déterminé en juillet 2021 qu’elle reporterait son travail de mise à jour prévu sur les comportements sexuels inappropriés dans les FAC. Je m’attends à ce que, avec la conclusion de mon travail, son bureau reprenne la rédaction de ses rapports et je me réjouis de son suivi en ce qui concerne le harcèlement et l’inconduite sexuels dans les FAC.

Statistique Canada

Statistique Canada est une partie prenante externe essentielle dans le paysage de la surveillance, étant donné son pouvoir législatif et son expertise en matière de collecte d’informations. En 2016, dans le cadre de l’opération HONOUR, Statistique Canada a été chargé de concevoir et de mettre en œuvre un sondage volontaire auprès de tous les membres actifs des FAC concernant leurs expériences en matière de harcèlement et d’inconduite sexuels¹²⁵².

Pendant deux mois, les membres actifs des F rég et de la P rés ont été invités à remplir un questionnaire électronique, portant sur leurs expériences et leurs perceptions des comportements sexualisés inappropriés; de la discrimination fondée sur le sexe, l’orientation

sexuelle ou l'identité de genre; ainsi que des agressions sexuelles au sein des FAC. Plus de 43 000 membres ont répondu. En novembre 2016, Statistique Canada a publié son rapport qui mettait l'accent sur les conclusions portant sur les F rég¹²⁵³.

Statistique Canada a mené une deuxième enquête en 2018 et a publié deux rapports en mai 2019¹²⁵⁴.

Dans les deux cas, les résultats de l'enquête ont attiré l'attention des médias sur la prévalence de l'inconduite sexuelle dans les FAC et sur le fait que seuls de légers progrès avaient été réalisés au cours des deux dernières années.

Entre 2018 et 2019, Statistique Canada a mené une autre enquête « [visant] à mesurer la nature et la prévalence des comportements sexualisés non désirés, des comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles chez les étudiants des établissements postsecondaires canadiens ». L'enquête incluait les élèves-officiers et les élèves-officiers de marine du CMR et du CMR Saint-Jean. Là encore, les médias ont mis en lumière les résultats de l'enquête, publiés en 2020, notamment le fait que près de 70 % des étudiants des collèges militaires ont déclaré avoir subi ou avoir été témoins des comportements sexuels non désirés¹²⁵⁵.

Ces enquêtes – conçues et mises en œuvre par des experts de Statistique Canada – remplissent de multiples fonctions de surveillance et de contribution. Elles constituent une source d'information utile pour comprendre la prévalence, entre autres, du harcèlement et de l'inconduite sexuels dans divers environnements au sein des FAC. Elles servent aussi de base à l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes au sein de l'Équipe de la Défense. Leur publication en appelle à un examen plus approfondi du public et des politiciens canadiens. Elles servent également aux fins d'une large communauté d'acteurs de la recherche.

Des parties prenantes du monde universitaire m'ont dit que de telles enquêtes (au moins celles portant sur les F rég et des F rés) devraient être menées annuellement plutôt que tous les deux ou trois ans, afin de mieux éclairer l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre sur une base continue. Dans cette optique, je note que les employés du MDN participent au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), une enquête à participation volontaire menée chaque année. Le SAFF concerne l'ensemble du secteur public et n'est pas propre au MDN. Il recueille des informations sur le harcèlement, la sécurité et la culture sur le lieu de travail¹²⁵⁶. Je ne dispose d'aucune information concernant les plans de l'Équipe de la Défense visant à utiliser les résultats du SAFF dans l'élaboration et l'application de ses politiques. Je les encourage certainement à le faire.

D'après les entrevues que j'ai eues avec les parties prenantes, l'intégration de l'expertise externe dans ces entreprises de collecte de données à grande échelle pourrait être améliorée.

Médias et universitaires externes

Les médias canadiens et les chercheurs extérieurs au gouvernement ont également un rôle essentiel à jouer; ils apportent en effet des contributions importantes en mettant en lumière les problèmes et en préconisant le changement.

Médias

Le journalisme d'enquête s'est avéré être un élément crucial du paysage de la surveillance externe, notamment en ce qui concerne les déboires des FAC sur le plan de l'inconduite sexuelle.

Les rapports d'enquête des médias canadiens ont joué un rôle essentiel dans la mise en lumière de l'étendue et de la gravité de l'inconduite sexuelle dans les FAC et des lacunes dans le traitement de ces affaires par les FAC. Je suis d'avis que la mise en place de trois examens externes portant sur l'inconduite sexuelle dans les FAC au cours des six dernières années – le rapport Deschamps, le rapport Fish et le mien – est en grande partie attribuable à l'inquiétude du public soulevée par le travail de la presse¹²⁵⁷.

Malgré le souci des FAC de réglementer strictement la divulgation de toute information relative à leur fonctionnement interne, une grande partie des documents relatifs à l'inconduite sexuelle ne sont pas classifiés; cependant, ils ne sont pas non plus facilement accessibles au public. Les journalistes d'enquête maîtrisent parfaitement le processus régissant les demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP); ils savent bien comment analyser ces documents pour constituer leurs reportages. Des comités parlementaires se sont également appuyés sur les documents obtenus par divers organes de presse pour étayer leurs récentes études sur l'inconduite sexuelle au sein des FAC¹²⁵⁸. Le NDDN a d'ailleurs fait référence aux demandes d'AIPRP lorsqu'il a discuté de la documentation et des témoignages qui seraient essentiels à son travail¹²⁵⁹.

Depuis des décennies, la presse canadienne joue un rôle essentiel dans la responsabilisation des dirigeants supérieurs des FAC en matière d'inconduite sexuelle. Sa couverture de la crise en cours continue de jouer ce rôle et renforce les mécanismes de surveillance politique et civile déjà en place.

Universitaires et chercheurs externes

Les travaux de recherche des universitaires et des chercheurs externes apportent une contribution extérieure essentielle à l'Équipe de la Défense. Cet avantage est énoncé dans la politique de défense du Canada – *Protection, Sécurité, Engagement* : « Non seulement la collaboration avec les universitaires et d'autres spécialistes renforce-t-elle les fondements d'un processus d'établissement d'une politique de défense axée sur des preuves, mais elle aidera à stimuler l'innovation et formera les maîtres à penser de demain »¹²⁶⁰. La politique met en évidence un plan visant à revitaliser les partenariats avec des experts externes afin de tirer parti de leur expertise et met de l'avant plusieurs initiatives permettant aux FAC de

« [tirer] un avantage important de la stimulation et de l'exploitation des forces intellectuelles extraordinaires de cette collectivité »¹²⁶¹. Songeons seulement au lancement du programme Mobilisation des idées nouvelles en matière de défense et de sécurité (MINDS)¹²⁶².

Ce programme a financé des « réseaux de collaboration », c'est-à-dire des réseaux d'experts pluridisciplinaires travaillant sur les défis de la politique de la défense. Les entretiens que j'ai menés avec les parties prenantes m'ont permis de comprendre que de nombreux experts impliqués dans ces réseaux ont été au centre des discussions et des débats sur l'inconduite sexuelle au sein des FAC et de l'objectif plus large du changement de culture.

En 2019, le programme MINDS et le CIIS ont coordonné l'examen par trois chercheurs externes des enquêtes réalisées en 2016 et 2018 par Statistique Canada. Cet effort de collaboration a servi de base à un rapport du CIIS qui fait expressément référence aux suggestions des experts sur la manière de traiter l'inconduite sexuelle dans les FAC¹²⁶³.

Il s'agit d'un exemple positif de membres de l'Équipe de la Défense, en particulier le CIIS, qui se soumettent de plein gré à l'évaluation éclairée d'experts externes et en tirent profit. Ce type de collaboration devrait être encouragé. Les scientifiques et les experts en la matière travaillant au sein de l'Équipe de la Défense – RDRC, le DGRAPM, l'ACD et autres – devraient accroître leur collaboration avec des experts externes.

Conformément aux objectifs stratégiques énoncés dans la Politique de défense du Canada – *Protection, Sécurité, Engagement*, j'appuie la proposition d'une partie prenante voulant que chacun des directeurs de réseau du programme MINDS soit jumelé à un haut dirigeant du MDN et des FAC.

En ce qui concerne le DGRAPM, je note que ses recherches et ses travaux constituent une source d'information approfondie pour les dirigeants de l'Équipe de la Défense et une forme de contribution interne à la prise de décision en matière de politique. À mon avis, les travaux du DGRAPM et d'autres organes de recherche internes devraient être accessibles en ligne, sous réserve de contrôles de sécurité appropriés. Voilà qui conférerait un avantage supplémentaire, soit de garantir que les chercheurs externes ne reproduisent pas des travaux déjà effectués par des chercheurs internes du MDN et des FAC.

RECOMMANDATION N° 45

Le CCPC devrait héberger une base de données publique en ligne pour toutes les recherches et politiques internes de l'Équipe de la Défense concernant le harcèlement et l'inconduite sexuels, le genre, l'orientation sexuelle, la race, la diversité et l'inclusion, et le changement de culture. Si un document ne peut être rendu public pour des raisons de sécurité ou autres, il devrait néanmoins être répertorié dans la base de données afin de faciliter l'accès aux personnes disposant de l'autorisation ou de l'approbation requise.

D'après mes entretiens avec les parties prenantes, je comprends que l'application de la DOAD 5062-1, *Conduite de recherche en sciences sociales*, et des ORFC connexes a pour effet potentiel de « museler » les membres des FAC qui participent à des recherches en sciences sociales et d'étouffer ainsi la recherche universitaire.

Par exemple, je constate que si l'article 19.14 des ORFC, *Commentaires déplacés*¹²⁶⁴, interdit de faire des remarques qui tendent à discréditer un supérieur, il contient une dérogation à cette interdiction, aux fins de la présentation appropriée d'un grief. Il se peut qu'une exemption similaire puisse être introduite dans le cadre de gouvernance des FAC afin de faciliter une communication franche entre les membres des FAC et les chercheurs externes.

Je comprends également que les recherches en sciences sociales proposées sur le MDN et les FAC doivent d'abord être approuvées par le biais d'un processus rigoureux en plusieurs étapes¹²⁶⁵. Ce processus est géré par le DGRAPM, par le biais du Comité d'examen de la recherche en sciences sociales (CERSS). Dans le cadre du processus d'approbation, le CERSS est chargé de procéder à un examen éthique et technique de la recherche proposée, qu'elle provienne d'une source interne ou externe¹²⁶⁶.

Les organisations de N1 respectives jouent également un rôle, car leur parrainage et leur approbation sont nécessaires pour que de telles propositions puissent aller de l'avant, le travail qui en résulte ne pouvant être publié sans l'approbation préalable du parrain de N1¹²⁶⁷.

Mes entrevues avec les parties prenantes m'ont permis de comprendre que ces fonctions de contrôle peuvent faire obstacle à l'approbation des propositions de recherche et empêcher les chercheurs externes d'avoir accès au MDN et aux FAC pour mener leurs travaux. Le processus d'approbation d'une proposition de recherche externe devrait être rationalisé pour faciliter l'approbation comme l'accès. À titre d'exemple, les FAC devraient envisager de renoncer à l'évaluation éthique du CERSS pour une proposition externe qui a déjà fait l'objet d'une approbation éthique externe¹²⁶⁸.

RECOMMANDATION N° 46

Avec l'apport de la communauté universitaire, les ORFC citées à la section 5.2 de la DOAD 5062-1 devraient être revues et révisées au besoin pour faciliter la recherche. En outre, les FAC devraient envisager de renoncer à l'évaluation éthique du CERSS d'une proposition externe qui a déjà été approuvée par le comité d'éthique de la recherche d'un établissement universitaire.

Nécessité d'un contrôleur externe

Mon récent réexamen du travail de la Commission d'enquête sur la Somalie m'a donné à réfléchir. Bien que nous soyons déjà passés par là, les choses ne semblent pas évoluer. Les recommandations du rapport de la Commission qui n'ont pas été mises en œuvre restent d'actualité et sont apparemment étudiées par les FAC (comme la proposition de nommer un inspecteur général). On peut en dire autant des plus récentes recommandations de la juge Deschamps.

L'un des nombreux problèmes liés à l'absence de mise en œuvre, c'est que les recommandations externes finissent par devenir, en partie ou en totalité, incompatibles entre elles. La procrastination, les initiatives malavisées qui prétendent traiter les problèmes mais ne le font pas, ainsi que le recours répété à des conseillers externes ont conduit à un volume ingérable de recommandations non mises en œuvre.

Les FAC sont conscientes de l'existence de ce terrain miné. Une directive d'octobre 2021, émise par le SM et le CEMD, demande l'établissement de la gouvernance nécessaire pour soutenir les efforts interministériels visant à mettre en œuvre les recommandations de Deschamps et de Fish, ainsi que mes recommandations à venir, et celles découlant de l'entente de règlement final des recours collectifs Heyder et Beattie¹²⁶⁹.

La procrastination, les initiatives malavisées qui prétendent traiter les problèmes mais ne le font pas, ainsi que le recours répété à des conseillers externes ont conduit à un volume ingérable de recommandations non mises en œuvre.

La directive souligne ensuite le borbier dans lequel on se trouve actuellement :

On ne saurait trop insister sur les défis que représente la mise en œuvre des recommandations du juge Fish et de celles attendues de [l'EEIC] [le présent rapport]. Ils faudra déterminer les priorités et y consacrer beaucoup de temps et de ressources. Il existe de nombreuses interdépendances au sein du MDN et des FAC, avec d'autres ministères, ainsi qu'avec d'autres intervenants et acteurs indépendants.

[...]

Il existe une myriade d'interdépendances, qui incluent, sans toutefois s'y limiter : les initiatives du CCPC, les recommandations émanant des comités parlementaires (p. ex. FEWO), les activités de mise en œuvre entourant la *Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et apportant des modifications connexes et corrélatives à d'autres lois* (LC 2019, ch. 15) – anciennement connue sous le nom de projet de loi C-77, les ententes de règlement définitives de recours collectifs et [l'examen] en cours par la juge Arbour. Il est prévu que ces examens externes complets et les initiatives connexes donnent lieu à des recommandations substantielles, dont certaines concernent le [système de justice militaire]. La coordination des nombreuses initiatives en cours ou envisagées est essentielle pour éviter les effets imprévus de deuxième et troisième ordre¹²⁷⁰.

Je souligne également les points suivants :

Le [gouvernement du Canada] s'est engagé à fournir au Parlement un plan de mise en œuvre des recommandations et à fournir régulièrement des mises à jour. Un niveau sans précédent de transparence et de reddition de comptes sera requis au fur et à mesure que ces travaux progresseront, parallèlement à d'autres initiatives stratégiques connexes. Pour ce faire, les intervenants devront disposer d'une image commune de la situation opérationnelles, mettant en évidence les interdépendances, les priorités et les étapes, afin de faciliter l'exécution du plan de campagne de mise en œuvre et de fournir aux publics internes et externes une visibilité sur les progrès réalisés¹²⁷¹. [non souligné dans l'original]

Pour atteindre les objectifs de la directive, le MDN et les FAC ont mis en place un Comité de mise en application des examens externes complets (CMAEEC). Le CMAEEC est chargé d'élaborer et de superviser un plan de campagne de mise en œuvre « pour la mise en œuvre de toutes les recommandations restantes [du rapport Fish] et celles émanant d'autres [examens externes complets] »¹²⁷².

Le VCEMD et le JAG doivent assurer la surveillance stratégique de la mise en œuvre des recommandations, le VCEMD rendant compte au SM et au CEMD¹²⁷³. Les membres du CMAEEC comprendront un large éventail de parties prenantes de l'Équipe de la Défense.

La phase de mise en œuvre – une « période prolongée » comme le prévoit la directive – comprend la présentation de rapports sur les progrès réalisés au Parlement et au public. Le CMAEEC aura rempli sa mission lorsque les recommandations des examens externes complets comme le mien seront « entièrement étudiées et mises en œuvre, ou sont en voie de l'être de manière délibérée, synchronisée, uniforme et progressive ». Il est à noter que la SMA(SE) est à la fois membre du CMAEEC et chargée, en vertu de la directive, de surveiller « les progrès de la mise en œuvre des recommandations [du rapport Fish] sur une base semestrielle », les résultats devant être communiqués « avec le Comité ministériel de vérification en juin et en décembre chaque année dans le cadre de la validation régulière par la SMA(SE) des plan d'action de la direction »¹²⁷⁴.

Je me réjouis de cet engagement explicite en faveur de la reddition de comptes et de la responsabilité précise en matière de rapports, tel qu'énoncé dans la directive. En effet, le CMAEEC doit faire rapport au ministre, au SM et au CEMD « sur une base mensuelle »¹²⁷⁵, et sur une base semestrielle au comité parlementaire permanent par le biais de rapports d'étape. Le premier d'entre eux devait être réalisé à l'automne 2021; je n'ai pas reçu de mise à jour sur son état d'avancement¹²⁷⁶.

En plus de la mise en place du CMAEEC, les FAC ont également créé un tableau de bord électronique de type « matrice » pour les aider à naviguer dans le paysage des recommandations externes. D'après ce que j'ai compris, cette matrice contient plus de 500 recommandations et tâches « liées à la culture », provenant de 18 sources différentes (toutes n'étant pas des recommandations spécifiques ou destinées aux FAC, par exemple, la matrice comprend des examens du département de la Défense américain)¹²⁷⁷. On y a déjà créé les cases dans lesquelles on intégrera mes recommandations.

Jusqu'à présent, ce travail, hébergé au sein du CCPC, a centralisé toutes ces recommandations et analysé leur contenu afin de dégager des tendances. Si j'ai bien compris, c'est la première fois que des recommandations externes relatives au changement de culture – provenant de sources allant du rapport Deschamps au rapport du FEWO en 2021 – sont « conservées de manière centralisée » au sein du MDN et des FAC. Je comprends que même la tâche de rassembler les diverses recommandations externes faites à ce jour a été ardue. Les prochaines étapes consisteront à élaborer un cadre pour les classer par ordre de priorité et à les mettre en œuvre¹²⁷⁸.

Dès le départ, le travail deviendrait beaucoup plus facile à gérer si les dirigeants des FAC, jusqu'au niveau ministériel, indiquaient clairement les recommandations qui, selon eux, sont devenues obsolètes, ont été remplacées par d'autres, ou auxquelles on ne donnera pas suite parce qu'elles ne correspondent pas au programme du gouvernement. Il existe une limite au nombre d'études internes additionnelles nécessaires pour prendre une décision sur une question de principe ou une orientation politique générale.

J'insiste sur le fait qu'il s'agit là de recommandations. Elles ne sont bien entendu pas contraignantes. Si la ministre souhaite ne pas mettre en œuvre certaines d'entre elles, ou retarder leur mise en œuvre, elle devrait le dire.

On devra ensuite indiquer le délai dans lequel on compte mettre en œuvre les recommandations restantes. La priorité devrait être donnée aux questions qui nécessitent des modifications législatives. Celles-ci bénéficient d'un débat démocratique quant à leurs mérites et prennent du temps. À titre d'illustration, le projet de loi C-77, entré en vigueur en 2019, n'est toujours pas complètement mise en œuvre. Or, il s'agit d'une loi, et non d'une simple recommandation.

En parallèle, des initiatives simples, qui auront des répercussions importantes, devraient être immédiatement mises en place, comme ma recommandation que les FAC s'en remettent à la CCDP dans le traitement des plaintes de harcèlement sexuel.

Contrôleur externe proposé

La lettre de mandat de la ministre indique qu'elle doit s'efforcer de mettre fin à l'inconduite sexuelle au sein de l'Équipe de la Défense, notamment en mettant en œuvre les recommandations de mon examen. Je suis encouragé de constater cet engagement.

L'étape suivante sera la mise en œuvre, immédiate ou progressive, des recommandations externes en suspens. C'est là que les événements passés ont démontré que les FAC doivent rendre des comptes. Bien qu'elles ne soient pas explicitement rejetées, les recommandations formulées par les comités parlementaires permanents, le BVG et d'autres examinateurs externes restent dans les limbes.

Toutes les formes de surveillance externe, à l'exception des décisions de justice et des lois du Parlement, sont en définitive non contraignantes. La mise en œuvre des recommandations externes dépend donc d'une combinaison de volonté politique, de capacité et de reddition de comptes.

Voilà pourquoi je pense que si la ministre est déterminée à aller de l'avant avec quoi que ce soit dans mon rapport, elle aura besoin de l'aide d'un contrôleur externe disposant de ressources adéquates, chargé de superviser la mise en œuvre de son contenu et des autres recommandations externes qu'elle accepte. Le contrôleur externe devra fournir des mises à jour mensuelles à la ministre et des rapports publics semestriels.

Je vois le contrôleur externe jouer un rôle clé pour ce qui est de responsabiliser les parties prenantes, y compris la haute direction de l'Équipe de la Défense.

Le contrôleur externe pourrait aussi jouer un rôle clé en tenant les acteurs politiques responsables, notamment en ce qui concerne les délais de mise en application des modifications législatives exigées par mes recommandations.

Je vois le contrôleur externe jouer un rôle clé pour ce qui est de responsabiliser les parties prenantes, y compris la haute direction de l'Équipe de la Défense. Par exemple, le contrôleur externe devrait consacrer une attention particulière à la « *civilisation* » des enquêtes et des poursuites relatives au harcèlement et aux inconduites d'ordre sexuel. Plus précisément, il devrait surveiller la conformité aux recommandations de renvoyer les infractions sexuelles de nature criminelle à la police et aux autorités judiciaires civiles, et le harcèlement et la discrimination à la CCDP et au TCDDP, et produire des rapports sur cette conformité. Le contrôleur externe pourrait aussi jouer un rôle clé en tenant les acteurs politiques responsables, notamment en ce qui concerne les délais de mise en application des modifications législatives exigées par mes recommandations.

Le contrôleur externe pourrait, à terme, assumer un rôle permanent, comme celui d'un inspecteur général. Toutefois, pour l'instant, afin d'éviter que l'histoire ne se répète et que de nouveaux examinateurs externes ne soient nommés, le MDN et les FAC devraient être tenus responsables de la mise en œuvre de ce qu'ils prétendent approuver, et devraient être étroitement surveillés à cet égard.

Le contrôleur externe garantirait une reddition de comptes permanente des dirigeants du MDN et des FAC et remettrait en question l'insularité avec laquelle les hauts dirigeants ont, jusqu'à présent, réagi face aux recommandations de parties extérieures.

Je mentionne que le rôle de contrôleur externe n'est pas nouveau. Le Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (CSC), créé en octobre 1997, en est un exemple. Il s'agit d'un organisme de surveillance indépendant mis sur pied pour voir à la mise en œuvre et à l'efficacité des initiatives de changement découlant de la Commission d'enquête sur la Somalie, ainsi que des cinq rapports suivants : le rapport du MDN, le rapport Dickson I, le rapport Dickson II, le rapport CSRR et le rapport Belzile¹²⁷⁹.

Le mandat du CSC s'étendait aux centaines de recommandations découlant de ces six rapports¹²⁸⁰. Son mandat l'habilitait à :

- recevoir des mises à jour sur la mise en œuvre des recommandations contenues dans les rapports susmentionnés;

- avoir accès à toute la documentation que le CSC juge pertinente pour son mandat;
- visiter tout établissement des FAC que le CSC considère comme pertinent pour son mandat;
- observer et documenter le rythme des progrès, les expériences et les conditions dans lesquelles le changement est mis en œuvre au MDN et dans les FAC¹²⁸¹. [traduit par nos soins]

Le CSC était tenu de rendre compte de ses conclusions et observations à intervalles réguliers au ministre et de présenter des rapports écrits semestriels assortis de recommandations. Il a publié trois rapports provisoires, en mars 1998, novembre 1998 et juillet 1999, et un rapport final en décembre 1999¹²⁸².

Une observation du CSC que je trouve frappante, c'est que, pour le MDN et les FAC, « l'action prenait toujours le pas sur la réflexion »¹²⁸³. Essentiellement, le comité a décrit leur réponse comme étant un exercice se bornant à cocher des cases.

Il est fascinant de constater qu'encore une fois, l'histoire se répète. Dans son rapport final, le CSC mettait en lumière les changements apportés par le MDN et les FAC à un moment où l'Équipe de la Défense connaissait de sérieuses difficultés, « découlant d'un rythme et d'une portée accrus dans ses activités opérationnelles, de contraintes et des tensions résultant des pénuries financières et de personnel »¹²⁸⁴. Malheureusement, le contexte est aujourd'hui le même, et ce sera peut-être toujours le cas. Toutefois, cela doit cesser d'être un obstacle à une réforme cruciale ou, pire, un prétexte excusant l'inertie.

RECOMMANDATION N° 47

Dans un premier temps, la ministre devrait informer le Parlement d'ici la fin de l'année des recommandations du présent rapport qu'elle n'a pas l'intention de mettre en application.

RECOMMANDATION N° 48

La ministre devrait immédiatement nommer un contrôleur externe, mandaté pour superviser la mise en œuvre des recommandations de ce rapport et des autres recommandations externes qu'elle accepte.

Le contrôleur externe devrait être appuyé par une petite équipe de son choix, extérieure à l'Équipe de la Défense. Les membres de cette équipe devraient avoir accès à l'ensemble des documents, informations, personnes et entités qu'ils jugent pertinents, y compris le Comité de mise en application des examens externes complets.

Enfin, le contrôleur externe devrait produire un rapport mensuel « d'évaluation et de conseil en matière de contrôle » directement à la ministre et publier des rapports publics semestriels.

Conclusion

Il existe de nombreux mécanismes, tant internes qu'externes, conçus pour améliorer les performances et assurer la reddition de comptes dans les FAC. Certains sont indépendants, d'autres internes. Envisagés globalement, ils recourent une grande partie des fonctions d'un inspecteur général. La solution ne consiste donc pas à ajouter un autre mécanisme, mais bien à améliorer le fonctionnement des mécanismes existants.

Il y a un seuil de rendement décroissant que l'on atteint en ajoutant simplement des acteurs à un domaine où ils sont déjà légion. De plus, la mise en place d'un inspecteur général chargé de s'attaquer à la question des inconduites sexuelles au sein des FAC nécessiterait la modification ou l'élimination d'un grand nombre de mécanismes et de rôles existants, comme le SMA(RS) ou l'Ombudsman, afin d'éviter le dédoublement des fonctions et des ressources.

Le défi actuel pour les FAC est de récolter les bénéfices du soutien externe indépendant qu'elles ont reçu au fil des ans et qu'elles continuent de solliciter. C'est ce type de surveillance indépendante qui se révèle d'une absolue nécessité.

PART III

Conclusion et Liste des recommandations

Conclusion

Le dévoilement au grand jour de l'inconduite sexuelle au sein des FAC a mis en lumière une culture profondément déficiente, entretenue par une structure rigide et dépassée qui s'est peu appliquée à la moderniser. Malgré toutes les difficultés qu'il a causées depuis des décennies, l'attention dont cet enjeu a récemment fait l'objet recèle des possibilités de changement qui auraient été inimaginables sans une telle onde de choc dans le système.

À mon avis, deux écueils pourraient faire dérailler le cheminement vers un changement significatif. Le premier serait de présumer que le problème tient uniquement à une culture de la misogynie et que le temps et des attitudes plus éclairées finiront par amener un changement naturel. Le deuxième serait pour les FAC de penser qu'elles peuvent réparer à elles seules leur système défaillant.

Liste des recommandations

Recommandation n° 1 : La définition officielle de « l'inconduite sexuelle » contenue dans la DOAD 9005-1 et d'autres politiques devrait être abolie.

Recommandation n° 2 : L'agression sexuelle devrait faire l'objet d'une définition autonome dans la section des définitions des politiques des FAC concernées, avec le libellé suivant :

agression sexuelle (Sexual Assault) : Attouchement de nature sexuelle intentionnel non consensuel.

Les politiques devraient enfin faire référence au *Code criminel* comme étant la loi applicable en matière d'agressions sexuelles.

Recommandation n° 3 : Les politiques pertinentes des FAC devraient adopter la définition du harcèlement du *Code canadien du travail*.

Recommandation n° 4 : La définition actuelle d'une relation personnelle doit être maintenue:

Une relation personnelle est: Une relation affective, romantique, sexuelle ou familiale, y compris le mariage, l'union de fait et l'union civile, entre deux militaires ou un militaire et un employé ou un entrepreneur du MDN ou un militaire d'une force alliée.

Le concept de « relation personnelle préjudiciable » devrait quant à lui être aboli. Tout membre des FAC ayant une relation personnelle avec un autre membre devrait en informer sa chaîne de commandement.

Les commandants devraient disposer de lignes directrices adéquates sur la manière de gérer les situations portées à leur attention. Selon le cas, ils pourraient décider de ne rien faire, d'accommoder la relation grâce à des mesures déjà disponibles ou, si nécessaire, de faire en sorte que les membres aient peu d'interactions professionnelles entre eux. Il existe, bien entendu, toute une série de mesures intermédiaires qui pourraient être appropriées pour protéger les meilleurs intérêts de l'organisation, des personnes impliquées et des autres parties prenantes.

Si une relation personnelle non divulguée est mise au jour entre des membres de grades différents, ou dans une situation où il existe autrement un déséquilibre de pouvoir, il devrait y avoir une présomption réfutable que la relation n'était pas consensuelle. Toute conséquence négative devrait alors viser principalement le membre le plus haut gradé ou autrement en position de pouvoir.

Recommandation n° 5 : Les infractions sexuelles visées par le *Code criminel* devraient être retirées de la compétence des FAC. Elles devraient faire l'objet de poursuites exclusivement devant les tribunaux criminels civils dans tous les cas. Lorsqu'une infraction a lieu au Canada, elle devrait faire l'objet d'une enquête par les forces de police civiles dans les plus brefs délais. Lorsque l'infraction a lieu à l'extérieur du Canada, la PM peut agir en premier lieu pour sauvegarder les preuves et commencer une enquête, mais elle doit se mettre en rapport avec les autorités civiles chargées de l'application de la loi le plus tôt possible. Les infractions sont les suivantes :

- Infractions d'ordre sexuel énumérées à la partie V du *Code criminel*;
- Infractions d'ordre sexuel énumérées à la partie VII du *Code criminel*, y compris mais sans s'y limiter les agressions sexuelles; et
- Toute « infraction désignée » telle que définie aux paragraphes 490.011(1)(a), (c), (c.1), (d), (d.1) ou (e) du *Code criminel*, dans la mesure où elle n'est pas déjà visée ci-dessus.

Recommandation n° 6 : Le DACM devrait, au sujet des examens administratifs entrepris de 2015 à ce jour et portant sur l'inconduite sexuelle qui ont abouti au maintien du membre sans restriction de carrière, s'engager dans une évaluation d'assurance qualité menée en externe – d'une manière semblable à ce que prévoit le PEAS, une initiative du SNEFC.

Recommandation n° 7 : Les FAC ne devraient pas déposer d'objections fondées sur l'article 41(1)(a) de la LCDP, et devraient permettre à la CCDP d'évaluer toute plainte pour harcèlement sexuel ou pour discrimination fondée sur le sexe, que la partie plaignante ait ou non épuisé les mécanismes de plainte internes.

La ministre devrait demander l'aide de ses collègues pour s'assurer que la CCDP et le TCDP disposent de ressources suffisantes pour évaluer les plaintes contre les FAC et les entendre en temps utile.

Recommandation n° 8 : La LCDP devrait être révisée afin de permettre l'octroi de frais de justice et d'augmenter le montant des dommages-intérêts qui peuvent être accordés aux parties plaignantes ayant obtenu gain de cause. Afin de faciliter la mise en œuvre de cette recommandation, le SM devrait porter cette question immédiatement à l'attention de l'autorité compétente.

Recommandation n° 9 : Toute plainte liée au harcèlement sexuel ou à la discrimination fondée sur le sexe, ou impliquant une allégation de représailles pour avoir signalé un tel cas de harcèlement ou de discrimination, devrait être adressée en premier lieu à la CCDP, si tel est le choix de la plaignante. Les FAC ne devraient plus s'opposer à la compétence de la CCDP au motif que les voies de recours internes, y compris son processus de grief, n'ont pas été épuisées.

Recommandation n° 10 : Les griefs liés à l'inconduite sexuelle devraient être identifiés, classés par ordre de priorité et traités rapidement par le système des griefs militaires au niveau de l'AI et de l'ADI.

Le VCEMD, ou son délégué désigné, devrait être chargé de superviser le processus pour tout grief lié à l'inconduite sexuelle, au harcèlement sexuel ou à la discrimination fondée sur le sexe, ou impliquant une allégation de représailles pour avoir signalé ou divulgué d'une autre manière un tel cas d'inconduite, de harcèlement ou de discrimination. Pour de tels griefs, l'AGFC devrait désigner une AI ayant une expertise dans le domaine et qui est indépendante de la chaîne de commandement de la partie plaignante.

L'ORFC 7.21 devrait être modifié afin de préciser que les griefs liés à l'inconduite sexuelle, au harcèlement sexuel et à la discrimination fondée sur le sexe doivent obligatoirement être soumis au CEEGM.

Enfin, c'est le CEMD qui doit rester l'ADI, et il devrait être tenu de régler l'affaire dans les trois mois.

Recommandation n° 11 : La section 5 de la DOAD 9005-1 devrait être supprimé et les ORFC 4.02 (visant les officiers) et 5.01 (concernant les MR) devraient être modifiés de manière à soustraire l'inconduite sexuelle à leur application. Il faut envisager l'abolition de l'obligation de signaler pour toutes les infractions en vertu du *Code de discipline militaire*.

Recommandation n° 12 : Le nom du CIIS devrait être changé pour Centre de ressources sur l'inconduite sexuelle.

Recommandation n° 13 : Le CIIS devrait être renforcé principalement en tant que centre de ressources uniquement pour les plaignantes, les victimes et les survivantes d'inconduite sexuelle, et il devrait avoir une expertise adéquate et une capacité suffisante.

Recommandation n° 14 : Le CIIS devrait s'assurer qu'il peut faciliter un accès immédiat à de l'assistance juridique aux victimes d'inconduite sexuelle. Cette assistance juridique doit être disponible à travers le pays et sur toute question liée à l'inconduite sexuelle dans les FAC, y compris à l'égard des différents processus qui peuvent être déclenchés en raison d'une divulgation. Pour ce faire, le CIIS devrait dresser une liste d'avocats non-militaires capables de fournir de tels services et s'assurer qu'ils sont correctement formés pour les offrir. Le CIIS devrait aussi préparer un barème des honoraires pour ces services, et prévoir le paiement direct aux avocats.

Recommandation n° 15 : La responsabilité de la formation et de la prévention de l'inconduite sexuelle devrait être transférée au groupe du CCPC. Le groupe du CCPC devrait continuer à consulter le CIIS sur l'élaboration du contenu, la prestation et les méthodes d'évaluation des programmes en lien avec l'inconduite sexuelle, mais le CIIS ne devrait pas participer à la mise en œuvre comme telle des programmes ni à leur surveillance.

Recommandation n° 16 : La surveillance de l'efficacité des FAC en matière d'intervention à l'égard de l'inconduite sexuelle devrait être retirée du mandat du CIIS. Le CIIS devrait plutôt être tenu de soulever ses préoccupations à cet égard au SMA(SE). Le CIIS devrait avoir le pouvoir d'ordonner au SMA(SE) de mener une enquête administrative sur les questions relevant de son mandat.

Recommandation n° 17 : Le CIIS devrait demeurer au sein du MDN et continuer à relever du SM.

Recommandation n° 18 : La structure administrative du CIIS devrait être revue afin d'accroître son indépendance, son efficacité et sa juste place dans l'Équipe de la Défense.

Recommandation n° 19 : Le rôle, la composition et la gouvernance du CCE devraient être revus. Il devrait être composé d'experts externes et de défenseurs des victimes et des survivantes, et comprendre une représentation adéquate des groupes en quête d'équité et des groupes minoritaires qui sont touchés de manière disproportionnée par l'inconduite sexuelle. Il devrait publier un rapport annuel afin de fournir une perspective externe sur l'évolution du rôle et le rendement du CIIS.

Recommandation n° 20 : Les FAC devraient restructurer et simplifier leurs processus de recrutement, d'enrôlement et d'instruction de base afin de raccourcir sensiblement la phase de recrutement et de créer une période de probation au cours de laquelle une évaluation plus complète des candidats pourrait être réalisée – et une libération anticipée effectuée, au besoin.

Recommandation n° 21 : Les FAC devraient sous-traiter certaines fonctions de recrutement afin de réduire la charge de leurs recruteurs, tout en augmentant la compétence professionnelle de ces derniers.

Recommandation n° 22 : Les FAC devraient mettre en place de nouveaux processus qui permettraient d'évaluer et de traiter de manière appropriée les attitudes problématiques en matière de culture et de genre à un stade précoce, avant ou après le recrutement.

Recommandation n° 23 : Les FAC devraient fournir les meilleurs instructeurs et membres du personnel possibles à toutes les écoles de formation. Plus précisément, les FAC devraient:

- donner la priorité aux affectations aux unités d'entraînement, et surtout à celles procurant de l'instruction aux nouvelles recrues et aux élof/aspm;
- inciter et récompenser ceux qui, dans l'ensemble des FAC, occupent un poste d'instructeur à l'ELRFC, un autre poste clé d'instructeur ou un poste au sein d'une unité d'entraînement, ou encore qui termine une formation en enseignement. Ces mesures pourraient prendre la forme d'incitatifs salariaux, de promotions accélérées, d'ententes de priorité concernant une affectation future, ou de tout autre moyen efficace;
- aborder les facteurs qui découragent actuellement ces affectations, tels que les obstacles, réels ou apparents, que représentent les affectations hors régiment lors des promotions ou réaffectations; et
- garantir une évaluation adéquate des candidatures pour les postes d'instructeurs, autant au niveau des compétences que du caractère.

Recommandation n° 24 : Les FAC devraient évaluer les avantages et les désavantages de former un nouveau groupe professionnel d'instructeurs/éducateurs/formateurs au sein des FAC, ou une spécialité au sein des groupes professionnels responsables des ressources humaines, afin de créer un bassin permanent d'instructeurs et d'éducateurs compétents et professionnels.

Recommandation n° 25 : Les FAC devraient élaborer et mettre en œuvre un processus de libération rapide et accéléré des recrues en période d'essai qui reçoivent leur instruction de base ou qui assistent à des cours élémentaires dans une école de formation, y compris l'ELRFC et les collèges militaires, et qui démontrent une incapacité flagrante à répondre aux attentes des FAC en matière d'éthique et de culture.

Recommandation n° 26 : Les FAC devraient accroître le nombre de possibilités pour les membres des FAC, et tout particulièrement pour les dirigeants principaux et d'officiers généraux, d'être détachés auprès du secteur privé ou d'autres agences et ministères gouvernementaux.

Recommandation n° 27 : Les FAC devraient assurer la pleine mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport Deschamps sur la formation liée aux infractions sexuelles et au harcèlement sexuel.

Recommandation n° 28 : La structure de commandement d'autorité et de responsabilité de l'escadre des élèves-officiers devrait être éliminée.

Recommandation n° 29 : Une équipe composée à la fois de membres de l'Équipe de la Défense et d'experts externes, sous la direction d'un spécialiste externe dans le domaine de l'éducation, devrait procéder à un examen détaillé des avantages, des désavantages et des coûts, pour les FAC et généralement parlant, de continuer à éduquer les élèves-officiers provenant du PFOR dans un collège militaire. Cet examen devrait se pencher sur la qualité de l'éducation, de la socialisation et de l'instruction militaire obtenues dans cet environnement. Il devrait également examiner et évaluer les différents modèles existants pour fournir une formation universitaire et au leadership militaire pour les élof/aspm. Finalement, l'examen devrait déterminer si le CMR Kingston et le CMR Saint-Jean doivent demeurer des établissements pouvant décerner des diplômes universitaires de premier cycle, ou si les candidats au poste d'officier devraient plutôt obtenir un diplôme de premier cycle dans une université civile par l'entremise du PFOR.

Entre-temps, le CCPC devrait travailler avec la direction du CMR Kingston et du CMR Saint-Jean pour lutter contre les problèmes de culture de longue date uniques aux collèges militaires, y compris l'environnement misogyne et discriminatoire et les incidents d'inconduite sexuelle qui perdurent en leur sein. Les progrès devraient se mesurer autrement que par le nombre d'heures de formation données aux élèves-officiers. Le sondage de fin d'études pour les finissants devrait être modifié afin de recueillir de l'information sur les expériences des élèves en lien avec l'inconduite sexuelle et la discrimination.

Recommandation n° 30 : Une section devrait être ajoutée au RER exigeant du superviseur qu'il atteste qu'à sa connaissance, le militaire évalué n'est pas sous l'effet d'une enquête ou d'une procédure, qu'elle soit criminelle, disciplinaire, administrative ou autre, pour des allégations d'inconduite sexuelle.

Si le superviseur a connaissance d'une telle enquête ou procédure, il ne devrait pas révéler son existence si cela nuirait à l'intégrité de celle-ci.

Sinon, il devrait fournir tous les détails pertinents de l'enquête ou de la procédure.

Recommandation n° 31 : Une fiche d'inconduite passée devrait être dressée pour chaque candidat à une promotion au grade de lieutenant-colonel/capitaine de frégate ou supérieur ou au grade d'adjudant-chef/premier maître de 1^{re} classe, par une unité appropriée relevant du CPM. Cette fiche devrait inclure tous les éléments que les FAC jugent être une inconduite grave – mais à tout le moins les condamnations pour infraction au *Code criminel* à caractère sexuel et les constats de harcèlement sexuel. Les FAC devraient également rédiger des lignes directrices appropriées à l'intention des comités de sélection sur la façon de prendre en compte l'inconduite passée dans le cadre de leurs délibérations et de la prise de décision. Enfin, les FAC devraient prévoir les dispositions appropriées dans leur politique pour la réhabilitation, y compris l'élimination des condamnations criminelles pour lesquelles la suspension de casier judiciaire a été accordée.

Recommandation n° 32 : Lorsqu'elle approuve les promotions des officiers généraux, la ministre devrait être aidée par un conseiller civil principal qui n'appartient pas à l'Équipe de la Défense. Dans ses discussions avec le CEMD, elle devrait examiner les efforts actuellement consentis pour corriger la surreprésentation des hommes blancs parmi les officiers généraux.

Recommandation n° 33 : Les nouveaux processus d'évaluation psychométrique et d'examen à 360 degrés utilisés aux fins de confirmation pour la promotion des officiers généraux devraient être soigneusement révisés annuellement par un expert externe pour les affiner progressivement. Les résultats de cette révision annuelle devraient être transmis à la ministre.

Recommandation n° 34 : Le nouveau processus relatif aux officiers généraux, dont les tests psychométriques et l'évaluation à 360 degrés par plusieurs évaluateurs, devrait, au minimum, être étendu aux candidats considérés pour la promotion au grade de lieutenant-colonel/capitaine de frégate ou supérieur ou au grade d'adjudant-chef/premier maître de 1^{re} classe.

Recommandation n° 35 : Le système d'EPC devrait être modifié pour inclure une exigence d'autocertification dans le RER pour les personnes considérées pour la promotion au grade de lieutenant-colonel/capitaine de frégate ou supérieur ou au grade d'adjudant-chef/premier maître de 1^{re} classe, comme c'est déjà le cas pour les nominations des officiers généraux. Le candidat devrait attester qu'il ne fait pas ou n'a pas fait l'objet d'une enquête ou d'une procédure, qu'elle soit criminelle, disciplinaire, administrative ou autre, concernant une inconduite sexuelle; et si c'est le cas, tous les détails pertinents devraient être fournis.

Recommandation n° 36 : Les FAC devraient établir pour la promotion des femmes un système de cibles progressives augmentant le nombre de femmes dans chaque grade, en vue d'accroître leur proportion au sein des officiers généraux au-dessus de leur niveau de représentation dans les effectifs globaux des FAC.

Recommandation n° 37 : Les FAC devraient examiner le principe de l'universalité du service par le prisme ACS+ et le moderniser afin que les femmes et les victimes d'inconduite sexuelle soient traitées équitablement et d'une façon qui tient compte de la situation comme des facteurs de risque qui leur sont propres.

Recommandation n° 38 : Tous les comités de relève devraient adopter la démarche et la méthodologie de la MRC avec sa « liste d'examen des incidents », afin de convenablement cerner les inquiétudes et les amener devant les comités de façon cohérente et continue.

Recommandation n° 39 : Tous les comités de relève concernant les majors et grades supérieurs et les comités de nomination des adjudants-maîtres/premier maître de 2^e classe devraient inclure un membre civil indépendant provenant de l'extérieur de l'Équipe de la Défense.

Recommandation n° 40 : Les FAC devraient élaborer une nouvelle politique concernant la planification de la relève fondée sur l'ACS+, garantissant que les femmes ne sont pas victimes de pratiques directement ou indirectement discriminatoires dans la planification de la relève et guidant adéquatement les gestionnaires de carrière, les comités de relève et autres parties prenantes de la planification de la relève.

Recommandation n° 41 : Le ministre devrait être informé directement par le SMA(SE) de toutes les enquêtes liées au harcèlement sexuel, à l'inconduite sexuelle et à la culture de leadership au sein de l'Équipe de la Défense.

Recommandation n° 42 : Le SMA(SE) devrait présenter un rapport annuel au ministre sur les statistiques et les activités liées aux enquêtes menées sous le régime de la DOAD 7026-1, conformément aux exigences de la LPFDAR.

Recommandation n° 43 : La directrice exécutive du CIIS devrait pouvoir ordonner de manière indépendante au SMA(SE) de mener une enquête administrative sur des questions liées au mandat du CIIS.

Recommandation n° 44 : Dans le cas des personnes nommées par le GC, comme le CEMD et le JAG (qui doivent être membres des FAC au moment de leur nomination), il faudrait envisager d'éliminer tout obstacle juridique – comme les préoccupations relatives à la protection de la vie privée – qui empêche l'accès du BCP aux dossiers personnels des FAC, y compris les fiches de conduite.

Recommandation n° 45 : Le CCPC devrait héberger une base de données publique en ligne pour toutes les recherches et politiques internes de l'Équipe de la Défense concernant le harcèlement et l'inconduite sexuels, le genre, l'orientation sexuelle, la race, la diversité et l'inclusion, et le changement de culture. Si un document ne peut être rendu public pour des raisons de sécurité ou autres, il devrait néanmoins être répertorié dans la base de données afin de faciliter l'accès aux personnes disposant de l'autorisation ou de l'approbation requise.

Recommandation n° 46 : Avec l'apport de la communauté universitaire, les ORFC citées à la section 5.2 de la DOAD 5062-1 devraient être revues et révisées au besoin pour faciliter la recherche. En outre, les FAC devraient envisager de renoncer à l'évaluation éthique du CERSS d'une proposition externe qui a déjà été approuvée par le comité d'éthique de la recherche d'un établissement universitaire.

Recommandation n° 47 : Dans un premier temps, la ministre devrait informer le Parlement d’ici la fin de l’année des recommandations du présent rapport qu’elle n’a pas l’intention de mettre en application.

Recommandation n° 48 : La ministre devrait immédiatement nommer un contrôleur externe, mandaté pour superviser la mise en œuvre des recommandations de ce rapport et des autres recommandations externes qu’elle accepte.

Le contrôleur externe devrait être appuyé par une petite équipe de son choix, extérieure à l’Équipe de la Défense. Les membres de cette équipe devraient avoir accès à l’ensemble des documents, informations, personnes et entités qu’ils jugent pertinents, y compris le Comité de mise en application des examens externes complets.

Enfin, le contrôleur externe devrait produire un rapport mensuel « d’évaluation et de conseil en matière de contrôle » directement à la ministre et publier des rapports publics semestriels.

Annexes

Liste des annexes

Annexe A – Mandat	357
Annexe B – Liste de demandes officielles de renseignements	366
Annexe C – Liste de rencontres avec les représentant(e)s du ministère de la Défense nationale, des Forces armées canadiennes et du gouvernement du Canada.	367
Annexe D – Rapport provisoire du 20 octobre 2021.	375
Annexe E – Réponse de la ministre de la Défense nationale du 3 novembre 2021. ..	379

Annexe A – Mandat

But

Des allégations d'incidents de comportement inapproprié impliquant des membres hauts gradés des Forces armées canadiennes (FAC) font maintenant l'objet d'enquêtes menées par le Service national des enquêtes des Forces canadiennes. Ces allégations soulèvent des préoccupations à l'égard des politiques, des procédures, des programmes, des pratiques et de la culture du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FAC, et elles pourraient engendrer le sentiment d'une trahison par des membres de l'Équipe de la Défenseⁱ. Les allégations soulèvent aussi des questionnements au sujet de la complicité ou de l'inaction à l'échelle de la chaîne de commandement qui doivent faire l'objet d'un examen. Tous les membres de l'Équipe de la Défense devraient pouvoir se sentir en sécurité et respectés dans leur milieu de travail. L'élimination du harcèlement et de l'inconduite sexuelle et la création d'un milieu de travail sécuritaire pour chaque membre de l'Équipe de la Défense sont une priorité.

Un examen externe indépendant et complet des politiques, des procédures, des programmes, des pratiques et de la culture actuellement en place dans les FAC et au MDN sera lancé afin de faire la lumière sur la présence continue des cas de harcèlement et d'inconduite sexuelle en dépit des efforts pour les éradiquer, de déterminer les obstacles qui nuisent au signalement des comportements inappropriés, d'évaluer la pertinence des interventions lors des signalements et de formuler des recommandations sur la façon de prévenir et d'éradiquer le harcèlement et l'inconduite sexuelle. À cette fin, on examinera aussi le système de recrutement, de formation, d'évaluation du rendement, d'affectation et de promotion des FAC, ainsi que les politiques, procédures et pratiques en place dans le système de justice militaire pour répondre à de telles allégations. En outre, l'examen évaluera les progrès réalisés à l'égard des recommandations contenues dans l'*Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes* par Marie Deschamps, C.C. Ad. E (ci-après appelé « le Rapport Deschamps »). Le mandat, l'indépendance et la structure hiérarchique du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) feront également l'objet d'un examen.

ⁱ Le terme « Équipe de la Défense » doit être interprété comme comprenant les employés du MDN, les membres des FAC et les employés du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes (PFNP).

L'examen réalisé par une tierce partie neutre et indépendante (le Responsable de l'examen externe indépendant et complet, ci-après appelé « le Responsable ») tiendra compte de tous les examens indépendants pertinents concernant le MDN et les FAC, comme le Rapport Deschamps et le rapport de l'examen indépendant mené conformément à l'article 273.601 de la *Loi sur la défense nationale*, des rapports préparés par le Bureau du vérificateur général, des vérifications internes, ainsi que des conclusions et des recommandations qui y sont formulées.

Le Responsable remettra son rapport d'examen provisoire au ministre de la Défense nationale (le ministre), puis à la sous-ministre de la Défense nationale et au chef d'état-major de la Défense. Le rapport d'examen final, pour sa part, sera rendu public par le ministre dans les 10 jours calendriers suivant sa réception du Responsable, et il sera transmis au premier ministre.

Contexte et examens en cours

Le *Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FC* exige que les employés du MDN et les membres des FAC respectent tous la dignité et la valeur de toute personne, en traitant chaque personne avec respect et équité, en favorisant l'établissement et le maintien de milieux de travail sûrs et sains qui sont exempts de harcèlement et de discrimination, et en travaillant ensemble dans un esprit d'ouverture, d'honnêteté et de transparence qui favorise l'engagement, la collaboration et la communication respectueuse.

Les politiques du MDN et des FAC établissent clairement que le harcèlement et l'inconduite sexuelle ne sont pas tolérés. Ces types de comportements vont à l'encontre des valeurs militaires des FAC et nuisent à l'efficacité opérationnelle. Par conséquent, l'inconduite sexuelle ne doit jamais être minimisée, ignorée ou excusée, et les personnes qui portent plainte doivent être soutenues et ne pas craindre les représailles.

Le 5 novembre 2020, le ministre de la Défense nationale a amorcé un examen indépendant en vertu de l'article 273.601 de la *Loi sur la défense nationale* afin d'examiner certaines dispositions énumérées au paragraphe 273.601(1) de la *Loi sur la défense nationale*, et il a nommé l'honorable Morris J. Fish en tant que Responsable de l'examen indépendant. Le rapport de cet examen (ci-après appelé « l'Examen Fish ») sera déposé devant le Parlement en juin 2021.

Le 17 décembre 2020, le ministre de la Défense nationale a annoncé la mise sur pied d'un groupe consultatif sur le racisme systémique et la discrimination, en particulier le racisme anti-Autochtones et anti-Noirs, les préjugés LGBTQ2, les préjugés sexistes et la suprématie blanche.

Objectif et portée

Le Responsable étudiera les politiques, les procédures, les programmes, les pratiques et la culture des FAC et du MDN, cernera les causes de la présence continue des cas de harcèlementⁱⁱ et d'inconduite sexuelleⁱⁱⁱ en dépit des efforts pour les éradiquer, déterminera les obstacles à leur signalement, et évaluera la pertinence des politiques, procédures et pratiques quant à la façon de réagir aux cas signalés. Le Responsable formulera également des recommandations en vue d'éradiquer les cas de harcèlement sexuel et d'inconduite sexuelle, de favoriser le changement, d'améliorer les mesures de prévention et de réduire les obstacles au signalement des cas. Une attention particulière sera accordée au rôle que les représailles, ou la peur de représailles, ou encore l'existence d'une culture du silence et de complicité peuvent jouer en tant qu'obstacle au signalement, ainsi qu'à toute indication – basée sur les expériences des employés du MDN et des membres des FAC – d'incohérences ou de défis liés à l'application des politiques.

Par ailleurs, dans le cadre de cet examen, les progrès accomplis en vue de donner suite aux recommandations du Rapport Deschamps seront évalués. Le système de recrutement, de formation, d'évaluation du rendement et de promotion des FAC sera aussi analysé, avec une emphase sur la façon dont les dirigeants sont sélectionnés et formés.

L'examen comprendra aussi des évaluations du mandat et des activités du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS), y compris de son indépendance et de sa structure hiérarchique, ainsi que des recommandations visant à améliorer ces éléments.

Le Responsable collaborera avec l'ancien juge Fish pour éviter tout chevauchement en ce qui a trait à l'Examen Fish, sans pour autant restreindre son examen complet externe et indépendant. Par souci de clarté, le Responsable peut prendre en considération et prévoir des évaluations et des recommandations au sujet de tout élément du système de justice militaire qui pourrait nuire au signalement des cas de harcèlement ou d'inconduite sexuelle ou à la façon d'y réagir.

Le Responsable inclura aussi des évaluations et des recommandations sur la façon d'établir des mécanismes d'examen et/ou de surveillance externes en matière d'inconduite. Les recommandations doivent tenir compte des cadres juridiques et stratégiques distincts mais liés qui s'appliquent à l'Équipe de la Défense.

ⁱⁱ Le terme « harcèlement » doit être interprété – dans le contexte d'une plainte d'un membre des FAC à l'endroit d'un autre membre des FAC mis en cause – selon la définition qu'en donne la Directive et ordonnance administrative de la défense (DOAD) 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement*, et – dans le contexte d'une plainte d'un employé du MDN – en fonction de la définition de l'expression « harcèlement et violence » énoncée dans le *Code canadien du travail*.

ⁱⁱⁱ Le terme « inconduite sexuelle » doit être interprété par rapport aux membres des FAC, selon la définition qu'en donne la DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle*.

Pour les membres des FAC – Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD) 9005-1, Intervention sur l'inconduite sexuelle, et 5012-0, Prévention et résolution du harcèlement;

- Pour les employés du MDN et leurs superviseurs – le Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail en vertu de la partie II du Code canadien du travail.
- L'examen comprendra des évaluations et des recommandations à l'intention du ministre. Les évaluations et les recommandations serviront à résoudre des préoccupations générales et précises en matière de harcèlement et d'inconduite sexuelle dans le milieu de travail de l'Équipe de la Défense.

Le Responsable collaborera également avec le Groupe consultatif sur le racisme systémique, la discrimination, notamment le racisme anti-Autochtones et anti-Noirs, les préjugés LGBTQ2, la discrimination sexuelle et la suprématie blanche, afin de minimiser tout dédoublement des efforts inutile ou non voulu, tout en s'assurant de mener un examen complet et indépendant.

Méthodologie et approche

L'examen sera dirigé par le Responsable, qui remettra le rapport d'examen provisoire et le rapport d'examen final au ministre. Le rapport d'examen final sera rendu public par le ministre dans les 10 jours calendriers suivant sa remise par le Responsable et sera transmis au premier ministre.

Le Responsable doit fournir au ministre des évaluations ou recommandations provisoires, sous forme de lettres, lesquelles seront rendues publiques et traiteront de problèmes qui pourraient se révéler au cours de l'examen et exigeront la prise de mesures immédiates.

L'examen doit porter sur les perspectives et les expériences sur les lieux de travail de la Défense d'anciens et d'actuels employés du MDN, membres des FAC, employés du Personnel des fonds non publics (PFNP) et entrepreneurs. Il doit aussi se pencher sur la perspective des employés, militaires et entrepreneurs qui s'identifient comme des membres de groupes désavantagés par le passé, en mettant l'accent sur les femmes et la communauté lesbienne, gaie, bisexuelle, transgenre, allosexuelle et bispirituelle (LGBTQ2) pour aider le MDN et les FAC à mieux comprendre le point de vue de ces groupes.

Les anciens et actuels employés du MDN, membres des FAC, employés du PFNP et entrepreneurs qui sont intéressés seront invités à rencontrer le Responsable ou à lui communiquer d'une autre manière confidentielle leurs perspectives et leurs expériences en ce qui a trait aux politiques, aux procédures, aux programmes, aux pratiques et à la culture du MDN et des FAC afin de déterminer tout obstacle au signalement du harcèlement et de l'inconduite sexuelle, d'évaluer la pertinence des politiques, procédures et pratiques quant à la façon de réagir aux cas signalés et d'éclairer les évaluations et les recommandations dans le cadre de l'examen du CIIS. Des invitations ciblées pourraient aussi être employées.

Le Responsable se servira de questions détaillées qui permettront aux personnes interviewées d'être entendues et fourniront un cadre pour la collecte et l'analyse d'information. Le Responsable recueillera et résumera les commentaires des personnes interviewées afin d'évaluer la culture du MDN et des FAC, de cerner les obstacles perçus ou réels au signalement des comportements inappropriés et d'évaluer la pertinence des interventions à la suite des signalements.

Après s'être familiarisé avec l'ensemble des lois et des politiques concernant le harcèlement et l'inconduite sexuelle au sein du MDN et des FAC, le Responsable pourra rencontrer toute personne, à l'interne ou à l'externe, qui est ou a été responsable de l'élaboration et de l'application de politiques et de directives liées au harcèlement ou à l'inconduite sexuelle, ou qui joue ou a joué un rôle dans leur élaboration ou leur application. Le responsable pourra aussi examiner les politiques d'alliés aux vues similaires pour recueillir de l'information et des pratiques exemplaires qui pourraient éclairer les recommandations.

Le Responsable pourra aussi rencontrer des représentants d'autres organisations au sein du portefeuille du ministre, qui ne font pas partie du MDN et des FAC et qui sont responsables du traitement des plaintes ou des griefs de membres de l'Équipe de la Défense, ainsi que des spécialistes externes dans les domaines de la gouvernance, de la culture, du genre, de la diversité, du harcèlement et de l'inconduite sexuelle ou dans d'autres domaines, s'il y a lieu.

Responsabilités du Responsable

Dans la mesure du possible, le Responsable doit mener l'examen, y compris la collecte de témoignages, de manière à tenir compte des traumatismes.

Le Responsable doit procéder à l'examen conformément à la présente ébauche de mandat, à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, à la *Loi sur les langues officielles* et aux autres lois et règlements applicables.

Le Responsable doit s'acquitter de ses fonctions sans formuler de constat ou de recommandation quant à la responsabilité ou à la faute de toute personne ou organisation et ne devra pas faire référence à des cas particuliers de harcèlement ou d'inconduite sexuelle, ou formuler d'évaluation ou de recommandation à cet égard.

Le Responsable doit s'acquitter de ses fonctions de manière à garantir que l'examen ne nuise à aucune enquête menée en vertu du *Code criminel*, du *Code de discipline militaire* ou à toute autre enquête similaire.

Si, au cours des entrevues, le Responsable reçoit des renseignements concernant des cas particuliers d'inconduite potentielle, le responsable devra suspendre l'entrevue, et avant de la reprendre, devra informer la personne interviewée :

1. qu'aucun constat ne sera fait en lien avec des cas particuliers;

2. que l'information fournie pourrait être prise en considération au moment de formuler des recommandations;
3. que l'information sera consignée, mais de manière anonyme et
4. qu'il peut lui communiquer des renseignements (fournis par l'officier de liaison) sur les options de signalement aux autorités appropriées et sur les mécanismes de soutien qui s'offrent aux personnes souhaitant faire un signalement.

Le Responsable doit veiller à ce que l'examen soit mené de manière à ne pas nuire aux efforts en cours pour contenir et maîtriser la COVID-19. Le plan de travail du responsable pourrait devoir être modifié pour tenir compte, entre autres, des restrictions liées à la COVID-19.

L'examen se fera dans le respect de toutes les mesures de santé publique en vigueur au moment de sa tenue. Le Responsable doit donc recourir à des moyens électroniques au besoin, notamment pour envoyer et recevoir des documents électroniques, et à mener, lorsqu'il est possible et approprié de le faire, des séances d'information et des entrevues en mode virtuel.

Exigences relatives à la production de rapport

Conformément au présent mandat, le Responsable doit gérer l'examen et la production du rapport d'examen provisoire et du rapport d'examen final de façon tout à fait indépendante, y compris indépendamment du MDN et des FAC.

Les rapports d'examen provisoire et final devront être fournis directement au ministre, puis à la sous-ministre et au chef d'état-major de la Défense. Ce rapport doit inclure :

- A. Une évaluation des politiques, des procédures, des programmes, des pratiques et de la culture au sein des FAC et du MDN, des causes de la présence continue de cas de harcèlement et d'inconduite sexuelle en dépit des efforts pour les éradiquer, la détermination des obstacles au signalement de comportement inapproprié et l'impact des systèmes de recrutement, de formation, d'évaluation du rendement, d'affectation et de promotion au sein des FAC;
- B. Une évaluation des causes et des effets des obstacles au signalement du comportement inapproprié en lien avec le harcèlement ou l'inconduite sexuelle, et le caractère adéquat des politiques, des procédures et des pratiques pour réagir lorsque des signalements sont effectués;
- C. Des recommandations en vue de réduire ou de retirer de tels obstacles en lien avec le harcèlement ou l'inconduite sexuelle;
- D. Des recommandations sur la façon de prévenir et/ou d'éradiquer le harcèlement ou l'inconduite sexuelle au sein des FAC et du MDN;
- E. Des recommandations sur tout changement additionnel à apporter au système d'évaluation du rendement et au système de promotion utilisés dans les FAC, avec une emphase sur la façon dont les dirigeants sont sélectionnés, alors que les FAC et le MDN procèdent à des améliorations;

- F. Une évaluation des progrès réalisés par le MDN et les FAC pour donner suite aux recommandations contenues dans le Rapport Deschamps;
- G. Une évaluation du mandat et des activités du CIIS, y compris son indépendance et sa structure de signalement, ainsi que des recommandations en vue d'améliorer ces éléments;
- H. Une évaluation et des recommandations en lien avec la mise en place d'une surveillance externe et/ou de mécanismes d'examen en matière de harcèlement et d'inconduite sexuelle;
- I. Toute autre évaluation ou recommandation que le Responsable souhaite inclure afin d'aborder les domaines d'examen qui lui sont confiés au sein du présent mandat et qui n'ont pas été abordés dans les paragraphes A à H et
- J. Une description de la méthodologie sous-jacente utilisée pour effectuer les évaluations et/ou faire les recommandations mentionnées ci-dessus.

Produits livrables et calendrier connexe

Le Responsable doit fournir les produits livrables suivants :

- Un plan de travail dans les 30 jours calendriers suivant la date d'entrée en vigueur du contrat visant la nomination du Responsable;
- Des rapports d'avancement mensuels qui doivent être fournis au ministre;
- Toutes les évaluations et recommandations intérimaires, sous forme de lettre, qui traitent d'enjeux pour action immédiate pouvant apparaître pendant l'examen;
- Le rapport d'examen provisoire fourni au ministre;
- Le rapport d'examen final fourni au ministre et
- La réunion d'information de la haute direction suite à la remise des rapports d'examen provisoire et final.

Le Responsable doit fournir un rapport d'examen provisoire et un rapport d'examen final conformément au présent mandat.

Le Responsable doit fournir un compte-rendu oral détaillé au ministre, puis à la sous-ministre de la Défense nationale et au chef d'état-major de la Défense, sur les résultats de l'examen pour coïncider avec la remise des rapports d'examen provisoire et final.

Le ministre, la sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense doivent fournir leur réponse, le cas échéant, au responsable de l'examen dans les 30 jours calendriers suivants la réception du rapport d'examen provisoire.

Le Responsable doit fournir le rapport d'examen final au ministre de la Défense nationale, puis à la sous-ministre de la Défense nationale et au chef d'état-major de la Défense, au plus tard 30 jours calendriers après la réception des commentaires sur le rapport d'examen provisoire transmis au nom du ministre de la Défense nationale.

Le Responsable doit produire et soumettre un rapport final de son examen, pouvant être rendu public, qui ne contient pas d'informations dûment soumises à la défense nationale, à la sécurité nationale ou à la vie privée, à la confidentialité ou au secret professionnel de l'avocat.

Le ministre rendra le rapport d'examen final public dans les 10 jours calendriers suivants sa réception du Responsable et le rapport sera transmis au premier ministre. Les noms des personnes qui ont participé à l'examen externe indépendant et complet resteront anonymes et il n'y aura pas de conclusion faite par rapport à un cas spécifique.

Toutes les lettres contenant des évaluations et recommandations intérimaires et le rapport d'examen final doivent être transmis simultanément dans les deux langues officielles, et le contenu et format des lettres ou du rapport doivent être adaptés à la publication.

Exigences linguistiques

Le Responsable doit réaliser toutes les réunions et entrevues en français ou en anglais, selon les besoins de la personne interviewée.

La traduction des documents, y compris celle des livrables, doit être faite par le Responsable.

Échéancier

L'examen doit débiter à la date d'entrée en vigueur du contrat visant la nomination du Responsable, et sera réalisé de manière à ce que le rapport d'examen final soit produit dans les 12 mois suivant la nomination.

Le calendrier peut être modifié par le ministre, à la demande du Responsable en raison de retards imprévisibles, découlant par exemple des restrictions liées à la pandémie de COVID-19, et peut être prolongé d'un maximum de trois mois supplémentaires, pour un total de 15 mois.

Confidentialité et divulgation

Le Responsable doit garder confidentiels l'information recueillie pendant la durée de l'entretien et la rédaction du rapport ainsi que le contenu du rapport d'examen provisoire et du rapport d'examen final jusqu'à ce que le rapport d'examen final soit rendu public, auquel moment seul le contenu du rapport d'examen final sera divulgué (les autres documents susmentionnés demeureront confidentiels). De plus, le Responsable doit s'acquitter des tâches suivantes :

1. Effectuer l'examen dans la plus grande discrétion et la plus grande confidentialité;
2. Informer les participants de leurs responsabilités à l'égard de la confidentialité du processus d'examen;

3. Informer les participants que le contenu du rapport d'examen final sera rendu public, et que l'information sera traitée conformément aux exigences de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;
4. Assurer l'anonymat des personnes qui participent à l'examen;
5. Assurer qu'aucun renseignement personnel ne figure ni dans les lettres, ni dans le rapport d'examen provisoire, ni dans le rapport d'examen final.

Soutien du MDN et des FAC au Responsable

Le ministère de la Défense nationale nommera un agent de liaison qui facilitera l'accès rapide aux documents et aux organisations du MDN et des FAC, aux employés du MDN, aux employés du PFNP et aux membres des FAC. L'agent de liaison coordonnera aussi les breffages qui seront donnés par l'Équipe de la Défense au Responsable, et facilitera l'accès aux lois et aux politiques mentionnés dans la présente, ou à tout autre document source pertinent.

Le Responsable aura accès aux dossiers pertinents du MDN, du PFNP ou des FAC par l'entremise de l'agent de liaison. L'accès aux dossiers pertinents sera accordé sous réserve des exemptions qui s'appliquent ou de celles qui s'appliquent normalement en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et l'agent de liaison consultera le directeur – Accès à l'information et protection des renseignements personnels au besoin. Lorsque le Responsable demandera des dossiers qui contiennent des renseignements personnels, ceux-ci lui seront fournis sous une forme dépersonnalisée si possible. Aucun accès ne sera accordé aux dossiers qui sont protégés en vertu du privilège relatif au litige ou du secret professionnel de l'avocat ou qui, en droit civil, font l'objet d'une immunité de divulgation ou du secret professionnel de l'avocat et du notaire, ou qui constituent un document confidentiel du Cabinet.

Le MDN et les FAC fourniront au Responsable l'information sur les services de soutien à la disposition des membres de l'Équipe de la Défense, pour que ceux et celles qui participent à l'examen puissent obtenir du soutien au besoin.

Des déplacements peuvent être nécessaires.

Annexe B – Liste de demandes officielles de renseignements

Académie canadienne de la Défense
Collège des Forces canadiennes
Groupe de la Police militaire des Forces canadiennes
Commission canadienne des droits de la personne
Canadian Military Trauma Community of Practice
Cabinet du juge militaire en chef
Conférence des associations de la défense et Institut de la CAD
Secrétaire générale
Ministère de la Justice du Canada
Ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes (5 demandes)
Comité fédéral-provincial-territorial des Chefs des poursuites pénales
Affaires mondiales Canada (L'honorable Jacqueline O'Neill, ambassadrice pour les femmes, la paix et la sécurité)
Cabinet du juge-avocat général
Comité externe d'examen des griefs militaires
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire
Bureau de l'ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes
Commissaire de la Police provinciale de l'Ontario
Cabinet du Premier ministre du Canada
Programme de gestion intégrée des conflits et des plaintes
Greffière du Conseil privé et secrétaire du Cabinet par intérim
Alliance de la Fonction publique du Canada et Union des employés de la Défense nationale
Commissaire de la Gendarmerie royale du Canada
Collège militaire royal du Canada
Collège militaire royal de Saint-Jean
Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle
Statistique Canada et le Centre canadien de la statistique juridique et de la sécurité des collectivités
Sûreté du Québec
Anciens Combattants Canada

Annexe C – Liste de rencontres avec les représentant(e)s du ministère de la Défense nationale, des Forces armées canadiennes et du gouvernement du Canada**

Ministère de la Défense nationale

L'honorable Anita Anand, Ministre de la Défense nationale
François Bariteau, Directeur, Gestion de la santé globale, SMA(RH-Civ)
Jennifer Bordeleau, Directrice générale, Gestion du milieu de travail, SMA(RH-Civ)
Julie Charron*, Sous-ministre adjointe (Services d'examen)
Isabelle Desmartis, Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civils)
Marie Doyle, Sous-ministre adjointe associée, Chef, Conduite professionnelle et culture
Angela Febraro, PhD, Scientifique de la défense, Intelligence, Influence et Collaboration, Centre de recherche Toronto, DGSIRD, RDDC
Stacey Ferguson, Directrice générale adjointe, Modernisation de l'entreprise numérique, SMA(DIA)
Alain Gauthier*, Directeur général, Gestion intégrée des conflits et des plaintes
Micca Heart, Directrice adjointe, Relations de travail ministérielles, SMA(RH-Civ)
Peter Hooley, Directeur général, Ressources humaines, SMA(RH-Civ)
Christine Kennedy*, Ancienne chef de cabinet de la sous-ministre
Monica Kolstein, Directrice générale, Développement de la main-d'œuvre, SMA(RH-Civ)
Dominique Laferrière, Recherche et développement pour la défense Canada
Bill Matthews, Sous-ministre de la Défense nationale
L'honorable Harjit Singh Sajjan, Ancien ministre de la Défense nationale
Jody Thomas*, Ancienne sous-ministre de la Défense nationale
Commodore Steven Thornton, Directeur général, Modernisation de l'entreprise numérique, SMA(DIA)
John Walsh, Directeur général, analytiques stratégies et innovation, Dirigeant principal des données, SMA(DIA)
Marta Wodejko, Directrice, Services exécutifs civils, SMA(RH-Civ)

*Rencontre en personne.

**Ordre alphabétique d'après le nom de famille; non-exhaustive; entrevues non-confidentielles.

Forces armées canadiennes

Colonel Jason T. Adair*, Directeur des programmes, CFC

Major-général Craig Aitchison, Commandant, ACD

Adjudante-chef Lucie Alain, Adjudante-chef, Collège militaire royal du Canada

Lieutenant-générale Frances Allen*, Vice-chef d'état-major de la Défense

Adjudant-chef Jeffrey Aman, Sergent-major de la division, Quartier général de la 1^{re} Division du Canada, Commandement des opérations interarmées du Canada

Vice-amiral Bob Auchterlonie*, Commandant, Commandement des opérations interarmées du Canada

Vice-amiral Craig Baines, Commandant, Marine royale canadienne

Colonel Gaétan Bédard*, Commandant, Collège militaire royal de Saint-Jean

Capitaine de vaisseau Pascal Belhumeur, Commandant, Groupe de recrutement des Forces canadiennes

Lieutenant-colonelle Nathalie Birgentzlen*, Conseillère spéciale, Grand prévôt des Forces canadiennes / Commandant du Groupe de la Police militaire des Forces canadiennes

Capitaine de corvette April Blackwood*, NCSM Montréal

Colonelle Cathy Blue, Conseillère principale à la Chef, Conduite professionnelle et culture

Major-général Steve Boivin*, Commandant, Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada

Majore-générale Lise Bourgon, Commandant par intérim, Commandement du personnel militaire

Brigadière-générale Krista Brodie, Commandant, Groupe de la Génération du personnel militaire

Lieutenant-colonel Jean-Michel Cambron*, Directeur, Grand Prévôt des Forces canadiennes – Services juridiques

Lieutenant-générale Jennie Carignan*, Chef, Conduite professionnelle et culture

Brigadier-général Gervais Carpentier, Commandant, Programme HORSCAN

Neil Carson, Directeur général adjoint/Chef des opérations, DGRAPM

Capitaine de corvette (retraité), Karen Davis, PhD, Conseillère stratégique, Chef, Conduite professionnelle et culture

Capitaine de frégate Chris M. Devita*, NCSM Montréal

Premier maître de 1^{re} classe Mike Dionne, Adjudant-Chef de Formation, ACD

Sanela Dursun, PhD, Scientifique en chef, DGRAPM

Colonel D.S. Elder*, Commandant adjoint, CFC

*Rencontre en personne.

Général Wayne D. Eyre*, Chef d'état-major de la Défense

Barbara Falk, PhD*, Directrice des études, CFC

Majore (retraité) Sue Forgues

Lieutenant-général Kirk Gallinger*, Directeur général, Carrières militaires

Lieutenant-colonel Nicolas Gauthier*, Commandant adjoint, Centre d'instruction au combat

Irina Goldenberg, PhD, Directrice – Dynamique opérationnelle et organisationnelle (Recherche) DGRAPM

Colonel T.J. Goldie*, Commandant de la base, BFC Greenwood

Premier maître de 1^{re} classe Gilles Grégoire, Adjudant-chef des Forces armées canadiennes

Adjudant-chef Mario Grondin*, Adjudant-chef, Centre d'instruction au combat

Brigadière-générale Carla Harding, Chef d'état-major adjoint J4, Grand Quartier général des puissances alliées en Europe

Adjudant-chef Michael Hawthorn*, Adjudant-chef, BFC Gagetown

Colonel Brian Healey, Chef d'état-major, ACD

Brigadière-générale Corinna Heilman, Directrice générale soutien, J4 Stratégique, État-major interarmées stratégique

Premier maître de 1^{re} classe Todd Hodder*, NCSM Montréal

Colonel Christopher Horner*, Conseiller spécial au Commandant, Commandement des opérations interarmées du Canada

Eugenica Kalantzis, Directrice générale, DGRAPM

Commodore (retraité) Margaret F. Kavanagh

Commodore Josée Kurtz, Commandant, Collège militaire royal du Canada

Lieutenant-colonelle Julie Labrecque, Direction Conduite militaire professionnelle

Première maître de 1^{re} classe Laura Lafleur*, Première maître de la base par intérim, BFC Halifax

Adjudant-chef Frédérick Lavoie*, Adjudant-chef, École de leadership et de recrues des Forces canadiennes

Major Stuart Lawson, Gestionnaire, Programme d'analyse de la police militaire

Lieutenant-colonel Eric Leblanc*, Commandant, Service national des enquêtes des Forces canadiennes

Colonel Michel Lefebvre, Chef d'état-major, Groupe de la Génération du personnel militaire

Commodore M.W. Low*, Chef d'état-major et Commandant du Quartier général, CFC

Major-général Roy MacKenzie*, Chef, Réserves et appui de l'employeur

*Rencontre en personne.

Colonel Patrick MacNamara*, Commandant de la base, BFC Shearwater

Lieutenant-colonelle (retraité) Deanna Manson

Major-général Mark Misener, Commandant, Quartier général de la 1^{re} Division du Canada

Lieutenant-général Alexander D. Meinzinger*, Commandant, Aviation royale canadienne

Colonel Shane R. Murphy*, Commandant, Centre d’instruction au combat

Commodore Jacques Olivier*, Directeur général, Conduite militaire professionnelle

Colonel Dwayne R. Parsons*, Commandant de la base, BFC Gagetown

Contre-amirale Rebecca Patterson, Chef d’état-major, Conduite professionnelle et culture, Championne de la Défense pour les femmes

Adjudant-chef Rick Plante*, Adjudant-chef, Collège militaire royal de Saint-Jean

Adjudant-chef Bruno Poirier*, Premier maître de la base, BFC Shearwater

Adjudant-chef Eric Poissant*, Adjudant-chef du Commandement des opérations interarmées du Canada

Major-général Paul Prévost*, Directeur d’état-major, État-major interarmées stratégique

Adjudant-chef Jonathan Proulx*, Premier maître de la base, BFC Greenwood

Lieutenant-colonelle Melissa Ramessar*, Commandant, École de leadership et de recrues des Forces canadiennes

Majore (retraité) Anne Reiffenstein, PhD

Contre-amiral B.W.N. Santarpia, Commandant, Force maritime Atlantique / Force opérationnelle interarmées (Atlantique)

Brigadière-générale Jamie Speiser-Blanchet, Commandant, Cadets et Rangers juniors canadiens

Major-général Michel-Henri St-Louis*, Commandant par intérim, Armée canadienne

Contre-amiral Angus Tophshee, Commandant, Forces maritimes du Pacifique / Force opérationnelle interarmées (Pacifique) Marine royale canadienne

Majore-générale Nancy Tremblay, Chef, Programme du matériel

Colonel Sean Trenholm, Chef de cabinet adjoint (soutien), Quartier général du Commandement du renseignement des Forces canadiennes

Brigadier-général Simon Trudeau*, Grand Prévôt des Forces canadiennes / Commandant du Groupe de la Police militaire des Forces canadiennes

Lieutenant-général Steven Whelan*, Commandant du Commandement du personnel militaire/Chef du personnel militaire

Captain (N) A.S. Williams*, Commandant de la base, BFC Halifax

Major-général Michael Wright*, Commandant du Commandement du renseignement des Forces canadiennes et Chef du renseignement de la Défense

*Rencontre en personne.

Cabinet du juge-avocat général

Major Ian Argue, Conseiller juridique - Direction Droit de la justice militaire (Politique)

Colonel Jean-Bruno Cloutier, Directeur, Services d'avocats de la défense

Capitaine de corvette Ashley Dunn, Conseiller juridique - Direction Droit de la justice militaire (Politique)

Colonel Rob Holman, Juge-avocat général par intérim

Lieutenant-colonel Dylan Kerr, Directeur des poursuites militaires

Capitaine de frégate Mark Létourneau, Directeur adjoint, Services d'avocats de la défense

Lieutenant-colonelle Geneviève Lortie, Directrice juridique – Soutien aux examens de la justice militaire

Lieutenant-colonel Dominic Martin, Directeur adjoint des poursuites militaires – Opérations

Colonelle Valerie Saunders, Directrice - Direction du droit personnel militaire

Colonel Stephen Strickey*, Juge-avocat général adjoint – Modernisation de la justice militaire

Lieutenant-colonelle Marie-Eve Tremblay, Directrice – Direction Droit de la justice militaire (Politique)

Majore Laura d'Urbano, Directrice - Direction Opérations justice militaire

Commodore Marc-André Vary, Directeur - Direction Opérations justice militaire

Commodore Brent Walden, Directeur, Direction juridique de la rémunération, avantages sociaux, pensions et successions militaires

Colonelle Jill Wry, Juge-avocat général adjoint – Justice militaire

Cabinet du juge militaire en chef

Lieutenant-colonel Louis-Vincent d'Auteuil, Juge militaire en chef adjoint et par intérim

Simone Morrissey, Administratrice de la Cour martiale

André Dufour, Conseiller juridique

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

Elsy Chakkalakal, Avocate générale et Directrice principale des opérations

Julianne C. Dunbar, Avocate générale principale et Directrice-générale

David Goetz, Avocat principal

Bonita Thornton, Présidente par intérim

*Rencontre en personne.

Groupe consultatif de la ministre de la Défense nationale sur le racisme systémique et la discrimination et Secrétariat de la lutte contre le racisme

Major-général (retraité) E.S. (Ed) Fitch, Groupe consultatif de la ministre de la Défense nationale sur le racisme systémique et la discrimination

Adjudant-chef Sherri Forward, Conseillère militaire principale, Secrétariat de la lutte contre le racisme

Capitaine de corvette (retraité) Jeff Gauger, Analyste, Secrétariat de la lutte contre le racisme

Capitaine (retraité) Door Gibson, Groupe consultatif de la ministre de la Défense nationale sur le racisme systémique et la discrimination

Ixchel Medina Hernandez, Adjointe administrative, Secrétariat de la lutte contre le racisme

Seyi Okuribido-Malcolm, Directrice, Secrétariat de la lutte contre le racisme

Denise A. Moore, Conseillère civile principale, Secrétariat de la lutte contre le racisme

Major (retraité) Sandra Perron, Groupe consultatif de la ministre de la Défense nationale sur le racisme systémique et la discrimination

Marie-Josée Rinfret, Conseillère supérieure en communications, Secrétariat de la lutte contre le racisme

Seema Chowdhury, Conseillère civile, Secrétariat de mise en œuvre de la lutte contre le racisme

Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes

Dania Hadi, Conseillère principale de l'Ombudsman MDN-FAC

Robyn Hynes, Directrice générale, Opérations

Carole Lajoie, Directrice, Éducation et recherche

Gregory Lick, Ombudsman pour le ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes

Erin McDonald, Directrice de l'accueil et de l'analyse des plaintes

*Rencontre en personne.

Ministère de la Justice

Robert Abramowitz, Avocat principal, Bureau du Conseiller juridique auprès du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

Nathalie Drouin, Sous-ministre de la Justice

Christine Mohr, Avocate générale principale, ministère de la Justice

Marta Mulkins, Directrice exécutive, Surveillance ministérielle des litiges

Michael Sousa, Avocat général principal et Conseiller juridique auprès du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

Cabinet du Premier ministre et Bureau du Conseil privé

Janice Charette, Greffière du Conseil privé et secrétaire du Cabinet par intérim

Kathleen Davis, Conseillère principale en affaires étrangères

Jennifer Goosen, Directrice des opérations

Donnalyn McClymont, Secrétaire adjointe du Cabinet

David Morrison, Conseiller de la politique étrangère et de la défense

Janine Sherman, Sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et renouvellement de la fonction publique

Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle

Charlotte Clark, Analyste de politiques

Sara Grichen*, Chef de cabinet

Britton MacDonald, Chef d'équipe pour la politique et la planification stratégique

Denise Preston, PhD*, Directrice exécutive

Shoba Ranganathan, Directrice exécutive adjointe, par intérim

Rachel Sciampacone, Coordinatrice de projet

Amanda Scott, Chef d'équipe pour les partenariats et les engagements

*Rencontre en personne.

Conseil consultatif externe du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle

Humberto Carolo, Membre du Conseil consultatif externe CIIS

Kathy Darte, Membre du Conseil consultatif externe CIIS

Lawrence Ellerby, Membre du Conseil consultatif externe CIIS

Greg Maddison, Membre du Conseil consultatif externe CIIS

Ben Roebuck, PhD, Membre du Conseil consultatif externe CIIS

Colten Skibinsky, Membre du Conseil consultatif externe CIIS

Christine Wood, Membre du Conseil consultatif externe CIIS

Services de bien-être et moral des Forces canadiennes

Sandra Campbell, Opérations, Services aux familles militaires

Laurie Ogilvie, Vice-présidente, Services aux familles militaires

Anciens Combattants Canada

Dr. Cyd Courchesne, Médecin-chef d'AAC

Trudie MacKinnon, Directrice générale, Opérations des prestations, par intérim

Dennis Manning, Directeur général, Direction de la politique et de la recherche, par intérim

Kim Peters, Adjointe de liaison d'ACC au CIIS

Nathalie Pham, Directrice principale des affaires opérationnelles et stratégiques, par intérim

Maryse Savoie, Directrice générale, Opérations en régions

Commission canadienne des droits de la personne

Holly Holtman, Avocate conseil principale

Marie-Claude Landry, Présidente de la Commission canadienne des droits de la personne

Melanie Mohammed, Chef de cabinet

Valerie Philips, Avocate conseil et directrice des services juridiques

Ambassadrice du Canada pour les femmes, la paix et la sécurité

L'honorable Jacqueline O'Neill, Ambassadrice du Canada pour les femmes, la paix et la sécurité

*Rencontre en personne.

L'honorable Louise Arbour C.C., G.O.Q.
T : 514.954.2547
larbour@blg.com

Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L.
1000, rue de La Gauchetière Ouest
Bureau 900
Montréal QC H3B 5H4
Canada
T 514-879-1212
F 514-954-1905
blg.com



Le 20 octobre 2021

PAR COURRIEL

L'honorable Harjit S. Sajjan, CP, OMM, MSM, CD, député
Ministre de la Défense nationale
Ottawa, ON K1A 0K2

Cher ministre Sajjan,

Objet: Examen externe complet et indépendant du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC)

Selon mon mandat, j'ai la possibilité de fournir des évaluations ou des recommandations provisoires qui traitent de problèmes qui pourraient se révéler au cours de l'examen et qui exigent la prise de mesures immédiates. Vous trouverez ci-dessous une telle évaluation et des recommandations correspondantes.

Introduction

Les inconduites sexuelles ne se retrouvent pas exclusivement au sein des FAC. En effet, leur prévalence dans tous les secteurs de la société canadienne, et à l'étranger, est devenue douloureusement évidente ces dernières années. Il en est de même de la mobilisation publique pour la dénoncer. De l'intérêt des médias et de leur couverture de la question, au rapport accablant de l'honorable Marie Deschamps et à l'entente de règlement définitive des recours collectifs Heyder et Beattie, le problème du harcèlement et des inconduites sexuelles dans les FAC a exposé l'institution à un examen sans précédent et à une occasion tout aussi inédite de changement. L'attention accrue portée à ce problème, y compris dans le récent rapport par l'honorable Morris J. Fish sur le système de justice militaire, invite à adopter une approche globale à l'égard des causes de cet important échec, et des mesures qui assureront que les FAC soient à la hauteur de leurs valeurs et des attentes des Canadiens. Mon examen servira entre autres à déceler les causes de la présence continue du harcèlement et des inconduites sexuelles dans les FAC, et les moyens pour les prévenir et/ou les éradiquer.

Dans les mois qui ont précédé ma nomination en tant que responsable de l'examen externe, plusieurs allégations d'inconduites sexuelles de nature historique ont été portées contre des membres hauts gradés des FAC, notamment des officiers généraux, y compris le chef d'état-major de la Défense de l'époque. Depuis ma nomination, il a été rendu public que des victimes ont continué de se manifester et ont soulevé des allégations contre plusieurs officiers généraux, qui étaient dans des postes de commandement importants et qui ont subséquemment été mis en congé administratif.

Ces allégations récurrentes d'inconduites sexuelles de nature historique à l'encontre des hauts dirigeants des FAC, et les enquêtes à leur sujet menées par le Service national des enquêtes des Forces canadiennes (SNEFC) m'amènent à conclure que des mesures correctives immédiates sont nécessaires afin de commencer à rétablir la confiance envers les FAC.

Dans son rapport, déposé le 1^{er} juin 2021, l'honorable Morris J. Fish recommande, à la recommandation no. 68, que les enquêtes et les procédures à l'égard d'agressions sexuelles ne devraient pas être effectuées sous le régime de la *Loi sur la défense nationale* et devraient plutôt être renvoyées aux autorités civiles, de façon temporaire.

J'ai pris connaissance de certaines critiques à l'égard de cette recommandation, y compris à l'effet que les autorités civiles n'ont pas un niveau de compréhension et de connaissances approprié des forces armées; que l'application de cette recommandation pourrait mener à une disparité d'approches entre les autorités provinciales à l'égard des enquêtes et des poursuites; que des délais plus longs et des peines moins sévères pourraient s'ensuivre; et que cela pourrait priver les FAC d'occasions d'exercer leur pouvoir de discipline et de dissuasion parmi les membres des FAC.

D'autre part, j'ai constaté, au cours de mon examen, un scepticisme important chez les parties prenantes et particulièrement chez les victimes, quant à l'indépendance et à la compétence du SNEFC (et de la police militaire). Cette perception est répandue dans les FAC et le MDN et, je crois, dans une grande partie de l'opinion publique. Cela a suscité un réel manque de confiance à l'égard du système de justice militaire, particulièrement à l'étape des enquêtes.

Bien que la confidentialité puisse être nécessaire dans les débuts d'une enquête policière, dans le climat actuel, le secret sert à alimenter la perception que les FAC sont incapables de compléter des enquêtes adéquates à l'égard de leurs membres. De plus, le fait que les enquêtes du SNEFC doivent être confidentielles, même à l'égard du leadership des FAC, provoque inévitablement de la méfiance et de l'incrédulité, et place les hauts dirigeants des FAC dans une position difficile, voire impossible. Cela a été récemment illustré par l'octroi de promotions à des officiers généraux alors qu'ils faisaient l'objet d'une enquête, provoquant une spéculation sur les motifs et la compétence du leadership des FAC. Une telle spéculation n'aurait pas lieu si, comme c'est normalement le cas, les enquêtes étaient manifestement indépendantes, menées par des services d'enquêtes externes.

Recommandations provisoires

À la lumière de ce qui précède, je crois qu'il est nécessaire d'établir un processus qui facilitera le traitement des allégations d'infractions sexuelles de façon indépendante et transparente, totalement à l'extérieur des FAC.

Sous réserve de mon rapport d'examen final et de toutes conclusions et recommandations additionnelles, je recommande, à titre provisoire, ce qui suit :

1. La recommandation no. 68 de l'honorable Morris J. Fish devrait être mise en œuvre immédiatement. Toutes les agressions sexuelles et autres infractions criminelles de nature sexuelle en vertu du *Code criminel*, y compris les infractions sexuelles de nature historique, alléguées à l'encontre d'un membre des FAC, passé ou actuel (« infractions sexuelles »), devraient être référées aux autorités civiles. Par conséquent, à partir de maintenant, le grand

prévôt des Forces canadiennes (GPFC) devrait transférer aux corps policiers civils toutes les allégations d'infractions sexuelles, y compris les allégations actuellement sous enquête par le SNEFC, à moins que ces enquêtes soient presque terminées. Dans tous les cas, les accusations devraient être déposées dans une instance civile.

Corollairement, les autorités civiles devraient exercer leur compétence en matière d'enquêtes et de poursuites concernant toutes les infractions sexuelles par les membres des FAC. Si les autorités civiles refusent de procéder, le dossier devrait être remis aux FAC afin qu'elles puissent déterminer si une action disciplinaire est souhaitable en vertu de la *Loi sur la défense nationale*. Tout examen administratif concernant des inconduites sexuelles au sein des FAC devrait se poursuivre, pour l'instant, en parallèle, en plus ou en l'absence d'accusations criminelles.

2. En parallèle aux transferts immédiats décrits ci-dessus, le ministre de la Défense devrait s'entretenir avec les autorités fédérales, provinciales et territoriales concernées afin de faciliter le processus de transfert et le partage d'expertise entre les autorités civiles et les FAC, et examiner les ressources qui pourraient être rendues disponibles afin de faciliter ce travail.
3. Tout au long de ce processus, l'aide fournie par les FAC aux autorités civiles à l'égard des enquêtes et des poursuites ne devrait être que sur une base consultative.
4. Une attention particulière devrait être accordée, entre autres, à ce qui suit :
 - a. Au cours de l'enquête, quand et comment les autorités civiles devraient-elles transmettre, au leadership des FAC, des informations pertinentes au sujet de l'enquête; et,
 - b. Maintenir une communication efficace avec les plaignant(e)s et leur offrir le soutien approprié en lien avec le transfert et l'évolution des enquêtes.

Je recommande également que l'on m'informe, à mesure qu'elles sont déployées, de toutes les initiatives donnant suite au présent rapport provisoire, et ce au minimum une fois par mois.

Ces recommandations devraient être mises en œuvre immédiatement. Les présentes recommandations sont sous réserve de toute recommandation que je pourrais formuler dans mon rapport d'examen final.

Je serais ravie d'avoir l'occasion de discuter davantage de ces recommandations avec vous.

Conformément à mon mandat, je m'attends à ce que la présente lettre, laquelle constitue un rapport provisoire, soit rendue publique.

Je vous prie d'agréer, monsieur le ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

BORDEN LADNER GERVAIS LLP



Louise Arbour

- c. Jody Thomas, sous-ministre, ministère de la Défense nationale
Général Wayne Eyre, chef d'état-major de la Défense (par intérim)
Lieutenant-Général Frances Allen, vice-chef d'état-major de la Défense
Heather Walsh, Agent de liaison externe, secrétariat général, ministère de la Défense nationale
Joanne Lostracco, secrétaire générale, ministère de la Défense nationale

Annexe E – Réponse de la ministre de la Défense nationale du 3 novembre 2021

Minister
of National Defence



Ministre
de la Défense nationale

Ottawa, Canada K1A 0K2

Le 3 novembre 2021

L'honorable Louise Arbour C.C., G.O.Q.
Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L.
1000, rue De La Gauchetière Ouest
Bureau 900
Montréal, QC H3B 5H4
Canada

Madame Arbour,

C'est avec plaisir que j'ai reçu votre rapport provisoire et vos recommandations dans le cadre de votre rôle en charge de l'Examen externe complet et indépendant du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC). Je partage vos préoccupations et je conviens qu'il est nécessaire d'établir un processus qui facilitera le traitement des allégations d'infractions sexuelles d'une manière indépendante et transparente en dehors des FAC et du système de justice militaire.

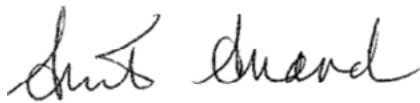
Je vous suis reconnaissante des efforts que vous déployez pour poursuivre l'excellent travail de l'honorable Marie Deschamps et de l'honorable Morris J. Fish. Je crois fermement qu'une approche globale pour aborder le harcèlement et l'inconduite sexuelle dans les FAC est nécessaire pour que les FAC soient à la hauteur de leurs valeurs déclarées et des attentes des Canadiens. Je suis donc heureuse d'accepter vos recommandations provisoires et de vous informer que l'Équipe de la Défense commencera immédiatement à travailler à leur mise en œuvre. Ce processus comprendra la mise en œuvre de la 68^{ème} recommandation de l'honorable Morris J. Fish. En particulier, toutes les agressions sexuelles et autres infractions criminelles de nature sexuelle en vertu du Code criminel, y compris les infractions sexuelles historiques, présumées avoir été perpétrées par un membre des FAC, passé ou présent, seront référées aux autorités civiles.

J'ai le plaisir de vous informer que le Grand Prévôt des Forces canadiennes (GPFC) et le Directeur des poursuites militaires (DPM) travaillent rapidement à l'élaboration des mécanismes et des processus qui seront nécessaires pour mettre en œuvre vos recommandations provisoires. Je comprends qu'ils ont l'intention de communiquer avec votre équipe afin de s'assurer que leur travail de mise en œuvre demeure conforme à vos recommandations. De plus, le GPFC et le DPM ont commencé à discuter avec leurs homologues fédéraux, provinciaux et territoriaux (FPT) de la mise en œuvre de ces recommandations provisoires et mes représentants collaborent avec le ministère de la Justice qui a confirmé sa volonté de faciliter ou d'appuyer ces discussions FPT.

En tant que ministre, je veillerai à ce que vous soyez tenue informée à chaque mois des mesures prises pour mettre en oeuvre vos recommandations par intérim et je vous serais reconnaissante pour tout conseil que vous pourrez nous prodiguer sur le processus de mise en oeuvre de ces mesures à partir d'ici. L'examen public sans précédent dont fait l'objet l'institution représente une occasion tout aussi inédite d'apporter des changements significatifs pour renforcer la confiance dans les FAC et le système de justice militaire, et j'attends avec impatience vos recommandations finales pour contribuer à ce changement.

Je vous remercie à nouveau pour votre lettre et pour votre travail continu sur votre examen externe. J'ai été heureuse de discuter avec vous de ces recommandations provisoires et je me réjouis de la poursuite de nos discussions dans le cadre de vos travaux en cours pour préparer votre rapport final.

Cordialement,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Anita Anand". The signature is fluid and cursive, written in a professional style.

L'Honorable Anita Anand, CP, Députée
Ministre de la Défense nationale

Notes de fin

- ¹ L'honorable Michel Bastarache, C.C.c.r., évaluateur indépendant, *Rêves brisés, vies brisées : Les effets dévastateurs du harcèlement sexuel sur les femmes au sein de la GRC – Rapport final sur la mise en oeuvre de l'accord de règlement de Merlo Davidson* (11 novembre 2020) (**rapport Bastarache**) en ligne : <https://www.rcmp-grc.gc.ca/wam/media/4775/original/daa54a3fe1ae287fce45022c086b493e.pdf>. Le rapport Bastarache décrit en détail un environnement de travail toxique pour les femmes au sein de la GRC, en faisant référence à une culture qui tolère la misogynie et l'homophobie chez ses dirigeants et ses membres. Loin d'être simplement le fait d'une poignée de « pommes pourries », le juge Bastarache décrit un ensemble d'affaires dévastatrices s'étendant sur plusieurs années qui ont terni la réputation d'une institution canadienne emblématique.
- ² L'honorable Pepita G. Capriolo, *Rapport de l'enquête relative à la carrière de Brian Boucher au sein de l'Église catholique* (2 septembre 2020) en ligne : <https://diocesemontreal.org/sites/default/files/ressources/actualites/communiqués/2020/11/rapport-independant-sur-les-plaintes-envers-ancien-pretre-brian-boucher.pdf>. Ce rapport a exposé la culture institutionnelle d'aveuglement volontaire, de silence et de déni de l'Église catholique. Cette culture obsédée par la crainte de toute atteinte à la réputation de l'Église a longtemps permis aux prédateurs sexuels d'y sévir en toute impunité.
- ³ L'honorable Marie Deschamps, C.C., Ad.E., Responsable de l'examen externe, *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes* (27 mars 2015) (**rapport Deschamps**) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf.
- ⁴ L'honorable Morris J. Fish C.C., c.r., Autorité de l'examen indépendant, *Rapport de l'autorité du troisième examen indépendant au ministre de la Défense nationale* (30 avril 2021) (**rapport Fish**) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf>.
- ⁵ *La voie vers la dignité et le respect : La stratégie d'intervention des Forces armées canadiennes en matière d'inconduite sexuelle* (MDN, 28 octobre 2020) (*La voie vers la dignité*) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/mdn-dnd/D2-430-2020-fra.pdf à la p 6.
- ⁶ *La voie vers la dignité*, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/mdn-dnd/D2-430-2020-fra.pdf à la p 6.
- ⁷ Automne 2018 – Rapports du vérificateur général du Canada, Rapport 5 – *Les comportements sexuels inappropriés – Forces armées canadiennes* (**rapport de 2018 du BVG**) en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html; *La voie vers la dignité*, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/mdn-dnd/D2-430-2020-fra.pdf à la p 7.
- ⁸ *La voie vers la dignité*, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/mdn-dnd/D2-430-2020-fra.pdf à la p 7.
- ⁹ *La voie vers la dignité*, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/mdn-dnd/D2-430-2020-fra.pdf à la p 7.
- ¹⁰ *La voie vers la dignité*, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/mdn-dnd/D2-430-2020-fra.pdf à la p 9.
- ¹¹ Voir par ex. *La voie vers la dignité*, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/mdn-dnd/D2-430-2020-fra.pdf à la p 15, figure 2.
- ¹² John Kania, Mark Kramer & Peter Senge, *The Water of Systems Change (FSG Reimagining Social Change*, juin 2018).
- ¹³ *Code criminel*, 1985, ch C-46 en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-c-46/derniere/lrc-1985-c-c-46.html>.

- ¹⁴ Voir la section sur la justice militaire.
- ¹⁵ Voir la section sur les plaintes.
- ¹⁶ *Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et apportant des modifications connexes et corrélatives à d'autres lois*, LC 2019, c 15 (projet de loi C-77), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/loisa/lc-2019-c-15/derniere/lc-2019-c-15.html>.
- ¹⁷ *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada 2009* (MDN, 2009) (*Servir avec honneur*) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/servir-avec-honneur-fr.pdf> aux pp 50 et 51. Je comprends que les FAC publieront bientôt un éthos révisé appelé « Digne de confiance pour servir. » Le CEMD en a fait mention lors de sa comparution on passage devant le Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes le 9 février 2022.
- ¹⁸ Voir la section sur la contribution et la surveillance externe.
- ¹⁹ *Loi sur la Charte des droits des victimes*, LC 2015, c 13, art 2, (CCDV), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/loisa/lc-2015-c-13/derniere/lc-2015-c-13.html>; Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 150.
- ²⁰ *Lancement d'un examen externe complet et indépendant du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes – Document d'information* (29 avril 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2021/04/lancement-dun-examen-externe-complet-et-independant-du-ministere-de-la-defense-nationale-et-des-forces-armees-canadiennes.html>.
- ²¹ Le mandat de mon examen est reproduit à l'annexe A.
- ²² Voir par exemple Peter Zimonjic et Vassy Kapelos, *Getting military to buy into system to eliminate sexual misconduct will be 'challenging,' Arbour says* (29 avril 2021) en ligne : *CBC News* <https://www.cbc.ca/news/politics/louise-arbour-sexual-misconduct-review-kapelos-1.6008318>; Michel C. Auger, *Examen indépendant des inconduites sexuelles dans l'armée, avec Louise Arbour* (30 avril 2021) en ligne : *Radio-Canada Ohdio* <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/midi-info/segments/entrevue/353551/examen-independant-armee-louise-arbour>.
- ²³ *Examen externe complet et indépendant sur le harcèlement et l'inconduite sexuelle au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* (29 juin 2021) en ligne : *Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L.* <https://www.blg.com/fr/about-us/news/2021/06/independent-external-comprehensive-review-into-harassment-and-sexual-misconduct>.
- ²⁴ *Examen externe complet et indépendant sur le harcèlement et l'inconduite sexuelle au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* (29 juin 2021) en ligne : *Canada Newswire* <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/examen-externe-complet-et-independant-sur-le-harcelement-et-l-inconduite-sexuelle-au-sein-du-ministere-de-la-defense-nationale-et-des-forces-armees-canadiennes-857136612.html>.
- ²⁵ BLG, *Anyone with information regarding the Hon. Louise Arbour's independent external review into sexual harassment and misconduct in the Canadian Armed Forces may contact her at CAFReview@blg.com.* (29 juin 2021 à 12h40) en ligne : *Twitter* <https://twitter.com/BLGLaw/status/1409914595838398476?ctx=HHwWmMCwidv2gpEnAAAA>; CAF, *Anyone with information regarding the Hon. Louise Arbour's independent external review into sexual harassment and misconduct in the DND and CAF may contact her at CAFReview@blg.com.* (29 juin 2021 à 13h01) en ligne : *Twitter* <https://twitter.com/canadianforces/status/1409919924412325888?s=21>; FAC, *Toute personne possédant de l'information concernant l'examen externe complet et indépendant sur le harcèlement et l'inconduite sexuelle au sein du MDN et des FAC de l'hon. Louise Arbour est invitée à lui écrire à ExamenFAC@blg.com.* (29 juin 2021 à 13h01) en ligne : *Twitter* <https://twitter.com/forcescanada/status/1409920285034299399?s=21>.

- ²⁶ CAF, *Anyone with information regarding the Hon. Louise Arbour's independent external review into sexual harassment and misconduct in the DND and CAF may contact her at CAFReview@blg.com* (29 juin 2021) publié sur Canadian Armed Forces, en ligne : Facebook https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=3238007276426452&id=1522633664630497; FAC, *Toute personne possédant de l'information concernant l'examen externe complet et indépendant sur le harcèlement et l'inconduite sexuelle au sein du MDN et des FAC de l'hon. Louise Arbour est invitée à lui écrire à ExamenFAC@blg.com.* (29 juin 2021) publié sur Forces armées canadiennes, en ligne : Facebook https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=3963798503732706&id=686814348097821; DND, *Anyone with information regarding the Hon. Louise Arbour's independent external review into sexual harassment and misconduct in the DND and CAF may contact her at CAFReview@blg.com.* (29 juin 2021) publié sur Department of National Defence, en ligne : Facebook https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=873896046568878&id=123985711559919; MDN, *Toute personne possédant de l'information concernant l'examen externe complet et indépendant sur le harcèlement et l'inconduite sexuelle au sein du MDN et des FAC de l'hon. Louise Arbour est invitée à lui écrire à ExamenFAC@blg.com.* (29 juin 2021) publié sur Ministère de la Défense nationale, en ligne : Facebook https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=2303470959786114&id=1115894031877152.
- ²⁷ *Invitation à participer à l'examen externe complet et indépendant sur le harcèlement et l'inconduite sexuelle au sein du MDN et des FAC de l'hon. Louise Arbour* (anciennement en ligne).
- ²⁸ *Examen externe complet et indépendant sur le harcèlement et l'inconduite sexuelle au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* (23 juillet 2021) en ligne : Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. https://www.blg.com/fr/about-us/news/2021/07/independent-external-comprehensive-review?utm_medium=social&utm_source=twitter&utm_campaign=news&utm_term=organic&utm_content=independent-external-comprehensive-review-into-harassment-and-sexual-misconduct
- ²⁹ BLG, *The response to the Hon. Louise Arbour's independent external review into sexual harassment & misconduct in the CAF has been very positive. Anyone wishing to arrange a meeting with her Review Team must do so by August 13, 2021.* (23 juillet 2021 à 17h28) en ligne : Twitter <https://twitter.com/BLGLaw/status/1418684542341337088>; CAF, *The response to the Hon. Louise Arbour's independent external review into sexual harassment & misconduct in the CAF has been very positive. Anyone wishing to arrange a meeting with her Review Team must do so by August 13, 2021.* (27 juillet 2021) publié sur Canadian Armed Forces, en ligne : Facebook https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=3260128347547678&id=1522633664630497; FAC, *L'annonce de l'examen externe indépendant sur le harcèlement et l'inconduite sexuelle au sein des FAC de l'hon. Louise Arbour a suscité des réactions très positives. Quiconque souhaite s'entretenir avec son équipe doit le faire d'ici le 13 août 2021.* (27 juillet 2021) publié sur Forces armées canadiennes, en ligne : Facebook https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=4042403445872211&id=686814348097821; DND, *The response to the Hon. Louise Arbour's independent external review into sexual harassment & misconduct in the CAF has been very positive. Anyone wishing to arrange a meeting with her Review Team must do so by August 13, 2021.* (27 juillet 2021) publié sur Department of National Defence, en ligne : Facebook https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=890181798273636&id=123985711559919; MDN, *L'annonce de l'examen externe indépendant sur le harcèlement et l'inconduite sexuelle au sein des FAC de l'hon. Louise Arbour a suscité des réactions très positives. Quiconque souhaite s'entretenir avec son équipe doit le faire d'ici le 13 août 2021.* (27 juillet 2021) publié sur Ministère de la Défense nationale, en ligne : Facebook https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=2326630817470128&id=1115894031877152; Date limite pour participer à l'examen externe indépendant sur le harcèlement et l'inconduite sexuelle au sein du MDN et des FAC de l'hon. Louise Arbour en ligne : Ministère de la Défense nationale.
- ³⁰ *Ordre d'opération du CEMD (O Op CEMD) – Op HONOUR* (MDN, 14 août 2015) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services-harassment/cds-op-order-op-honour.pdf.
- ³¹ Je note que dans la présente section, toutes les références à l'égard du nombre de documents sont en date du 11 mars 2022.
- ³² Bien que nous ayons examiné les données fournies, nous n'avons pas testé les contrôles des différents systèmes de données. Limites inhérentes aux données, tous les chiffres rapportés sont approximatifs.
- ³³ Ces pays sont les suivants : Australie, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, États-Unis, Danemark, France, Allemagne, Pays-Bas, Norvège, Suède et Israël.

- ³⁴ *Independent Review Commission on Sexual Assault in the Military, Hard Truths and the Duty to Change: Recommendations from the Independent Review Commission on Sexual Assault in the Military* (2 juillet 2021) en ligne : <https://media.defense.gov/2021/Jul/02/20027554371-1/1/0/IRC-FULL-REPORT-FINAL-1923-7-1-21.PDF/IRC-FULL-REPORT-FINAL-1923-7-1-21.PDF>.
- ³⁵ House of Commons of the UK Parliament, Defence Committee, *Protecting those who protect us: Women in the Armed Forces from Recruitment to Civilian Life (Second Report of Session 2021-22)* (25 juillet 2021) en ligne : <https://committees.parliament.uk/publications/6959/documents/72771/default/>.
- ³⁶ Au cours de l'examen, j'ai rencontré plusieurs femmes ayant le grade d'officier général.
- ³⁷ Une liste de ces responsables et organisations se trouve à l'annexe C.
- ³⁸ Voir l'annexe C.
- ³⁹ Compte tenu de la nature virtuelle de la visite, je n'ai pas pu visiter les installations.
- ⁴⁰ J'ai tenu quatre séances de groupes de discussion à la BFC Gagetown, trois à la BFC Halifax, trois à la BFC Shearwater et trois à la BFC Greenwood.
- ⁴¹ Conseil de nomination du personnel n° 2 (postes d'adjudant-chef pan-FAC), Régiment royal de l'Artillerie canadienne, la Marine (officiers de logistique), la Force aérienne (officiers du conseil de gestion du personnel navigant) et l'Armée de terre (l'col ayant déjà été commandant, col et sous-officier de niveau 1 -3).
- ⁴² Un membre de l'équipe de l'examen a assisté (en personne) à l'assemblée générale et aux séances menées auprès des officiers de réserve, des équipes de commandement, des sous-officiers supérieurs, des militaires du rang subalternes et des fonctionnaires du MDN.
- ⁴³ Un membre de l'équipe de l'examen a assisté à l'assemblée générale et aux séances menées auprès des équipes de commandement, des groupes consultatifs de la Défense, des officiers subalternes, des capitaines/lieutenants de vaisseau, des militaires du rang supérieurs et subalternes, des services de gestion intégrée des conflits et des plaintes et des fonctionnaires du MDN.
- ⁴⁴ Un membre de l'équipe de l'examen a assisté à l'assemblée générale.
- ⁴⁵ Un membre de l'équipe de l'examen a assisté à l'assemblée générale.
- ⁴⁶ *Chatham House Rule* (2022) en ligne : [Chatham House](https://www.chathamhouse.org/about-us/chatham-house-rule) <https://www.chathamhouse.org/about-us/chatham-house-rule>.
- ⁴⁷ Mon rapport provisoire et la réponse de la ministre sont joints aux annexes D et E.
- ⁴⁸ Organigramme du MDN et des FAC (23 février 2022) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/mdn-materiel-transition-2021-mdn/onglet6-organigramme-mdn-fac.html>.
- ⁴⁹ *La voie vers la dignité*, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/mdn-dnd/D2-430-2020-fra.pdf à la p 7.
- ⁵⁰ Barbara Waruszynski, et al, *Les femmes en service dans les Forces armées canadiennes: capacités militaires et efficacité opérationnelle renforcées* (2019) 19:2 RMC, en ligne : <http://www.journal.forces.gc.ca/vol19/no2/PDF/CMJ192Fp24.pdf> à la p 27; James Pierotti, *Les obstacles dressés devant les femmes dans les Forces armées canadiennes* (2020) 20:4 RMC, en ligne : <http://www.journal.forces.gc.ca/vol20/no4/PDF/CMJ204Fp.pdf> à la p 25.
- ⁵¹ Barbara Waruszynski, et al, *Les femmes en service dans les Forces armées canadiennes: capacités militaires et efficacité opérationnelle renforcées* (2019) 19:2 RMC, en ligne : <http://www.journal.forces.gc.ca/vol19/no2/PDF/CMJ192Fp24.pdf> aux pp 25-27.
- ⁵² Barbara Waruszynski, et al, *Les femmes en service dans les Forces armées canadiennes: capacités militaires et efficacité opérationnelle renforcées* (2019) 19:2 RMC, en ligne : <http://www.journal.forces.gc.ca/vol19/no2/PDF/CMJ192Fp24.pdf> à la p 27.
- ⁵³ Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada, *Rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada* (Ottawa: septembre 1970) en ligne : <https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pco-bcp/commissions-ef/bird1970-fra/bird1970-partie1-fra.pdf> à la p vii.

- ⁵⁴ Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada, *Rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada* (Ottawa: septembre 1970) en ligne : <https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pco-bcp/commissions-ef/bird1970-fra/bird1970-partie1-fra.pdf> aux pp 154-155.
- ⁵⁵ Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada, *Rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada* (Ottawa: septembre 1970) en ligne : <https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pco-bcp/commissions-ef/bird1970-fra/bird1970-partie3-fra.pdf> à la p 454.
- ⁵⁶ Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada, *Rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada* (Ottawa: septembre 1970) en ligne : <https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pco-bcp/commissions-ef/bird1970-fra/bird1970-partie1-fra.pdf> aux pp 154-155.
- ⁵⁷ Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada, *Rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada* (Ottawa: septembre 1970) en ligne : <https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pco-bcp/commissions-ef/bird1970-fra/bird1970-partie1-fra.pdf> aux pp 154-155.
- ⁵⁸ Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada, *Rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada* (Ottawa: septembre 1970) en ligne : <https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pco-bcp/commissions-ef/bird1970-fra/bird1970-partie1-fra.pdf> à la p 156.
- ⁵⁹ Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada, *Rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada* (Ottawa: septembre 1970) en ligne : <https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pco-bcp/commissions-ef/bird1970-fra/bird1970-partie1-fra.pdf> à la p 156.
- ⁶⁰ Barbara Waruszynski, et al, *Les femmes en service dans les Forces armées canadiennes: capacités militaires et efficacité opérationnelle renforcées* (2019) 19:2 RMC, en ligne : <http://www.journal.forces.gc.ca/vol19/no2/PDF/CMJ192Fp24.pdf> à la p 27.
- ⁶¹ *Loi canadienne sur les droits de la personne*, 1976-77. ch. 33, art. 1.
- ⁶² Mishall Rehman, *Canadian Armed Forces and Women over the years* (6 mars 2020) en ligne : *Canadian Military Family Magazine* <https://www.cmfmag.ca/history/canadian-armed-forces-and-women-over-the-years/>.
- ⁶³ Barbara Waruszynski, et al, *Les femmes en service dans les Forces armées canadiennes: capacités militaires et efficacité opérationnelle renforcées* (2019) 19:2 RMC, en ligne : <http://www.journal.forces.gc.ca/vol19/no2/PDF/CMJ192Fp24.pdf> à la p 27.
- ⁶⁴ Mishall Rehman, *Canadian Armed Forces and Women over the years* (6 mars 2020) en ligne : *Canadian Military Family Magazine* <https://www.cmfmag.ca/history/canadian-armed-forces-and-women-over-the-years/>.
- ⁶⁵ Mishall Rehman, *Canadian Armed Forces and Women over the years* (6 mars 2020) en ligne : *Canadian Military Family Magazine* <https://www.cmfmag.ca/history/canadian-armed-forces-and-women-over-the-years/>.
- ⁶⁶ Barbara Waruszynski, et al, *Les femmes en service dans les Forces armées canadiennes: capacités militaires et efficacité opérationnelle renforcées* (2019) 19:2 RMC, en ligne : <http://www.journal.forces.gc.ca/vol19/no2/PDF/CMJ192Fp24.pdf> à la p 28.
- ⁶⁷ *Gouvernement du Canada – Les femmes dans les Forces armées canadiennes*, en ligne : <https://forces.ca/fr/les-femmes-dans-les-fac/>.
- ⁶⁸ *Brown c. Forces armées canadiennes*. 1989 CanLII 153 (TCDP), en ligne : <https://www.canlii.org/en/ca/chrt/doc/1989/1989canlii153/1989canlii153.html>.
- ⁶⁹ *Gouvernement du Canada – Les femmes dans les Forces armées canadiennes*, en ligne : <https://forces.ca/fr/les-femmes-dans-les-fac/>.
- ⁷⁰ Mishall Rehman, *Canadian Armed Forces and Women over the years* (6 mars 2020) en ligne : *Canadian Military Family Magazine* <https://www.cmfmag.ca/history/canadian-armed-forces-and-women-over-the-years/>.
- ⁷¹ Mishall Rehman, *Canadian Armed Forces and Women over the years* (6 mars 2020) en ligne : *Canadian Military Family Magazine* <https://www.cmfmag.ca/history/canadian-armed-forces-and-women-over-the-years/>.
- ⁷² LCol Suzanne Raby, *Tiger Team Report – Recruitment of Women in the Canadian Armed Forces* (ébauche) (MDN, 2017) à la p 4.
- ⁷³ James Pierotti, *Les obstacles dressés devant les femmes dans les Forces armées canadiennes* (2020) 20:4 RMC, en ligne : <http://www.journal.forces.gc.ca/vol20/no4/PDF/CMJ204F.pdf> à la p 25.

- ⁷⁴ *Deep Dive into Women in the CAF: Synthesis of Analytic Research Insights Slides*, Directeur – Recherche sur l’analyse de l’effectif (Septembre 2021) à la diapositive 12, étant l’annexe A de *Deep Dive into Women in the CAF*, Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) (Novembre 2021).
- ⁷⁵ Réponse à une demande de renseignements sur les données démographiques, MDN (26 novembre 2021); *Deep Dive into Women in the CAF: Synthesis of Analytic Research Insights Slides*, Directeur – Recherche sur l’analyse de l’effectif (Septembre 2021) étant l’annexe A de *Deep Dive into Women in the CAF*, RDDC (Novembre 2021); MDN, *Rapport sur l’équité en matière d’emploi des FAC 2020-2021* à la p 8.
- ⁷⁶ LCol Suzanne Raby, *Tiger Team Report – Recruitment of Women in the Canadian Armed Forces* (ébauche) (MDN, 2017) à la p 12.
- ⁷⁷ James Pierotti, *Les obstacles dressés devant les femmes dans les Forces armées canadiennes* (2020) 20:4 RMC, en ligne : <http://www.journal.forces.gc.ca/vol20/no4/PDF/CMJ204F.pdf> aux pp 27 et 28.
- ⁷⁸ Jane O’Hara, et al, *Rape in the Military* (25 mai 1998) en ligne : *Macleans*’s <https://www.macleans.ca/news/canada/rape-in-the-military/>.
- ⁷⁹ Jane O’Hara, et al, *Rape in the Military* (25 mai 1998) en ligne : *Macleans*’s <https://www.macleans.ca/news/canada/rape-in-the-military/>.
- ⁸⁰ Noémi Mercier et Alec Castonguay, *Crimes sexuels : le cancer qui ronge l’armée canadienne* (25 avril 2014) en ligne : *L’actualité* <https://lactualite.com/societe/crimes-sexuels-dans-larmee-2/>; Noémi Mercier et Alec Castonguay, *Our Military’s Disgrace* (5 mai 2014) en ligne : *Macleans*’s <https://www.macleans.ca/news/canada/our-militarys-disgrace/>.
- ⁸¹ Noémi Mercier et Alec Castonguay, *Crimes sexuels : le cancer qui ronge l’armée canadienne* (25 avril 2014) en ligne : *L’actualité* <https://lactualite.com/societe/crimes-sexuels-dans-larmee-2/>; Noémi Mercier et Alec Castonguay, *Our Military’s Disgrace* (5 mai 2014) en ligne : *Macleans*’s <https://www.macleans.ca/news/canada/our-militarys-disgrace/>.
- ⁸² Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf aux pp 2-3.
- ⁸³ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf aux pp 3-4.
- ⁸⁴ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 4.
- ⁸⁵ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 13.
- ⁸⁶ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf aux pp ii et 20.
- ⁸⁷ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 10.
- ⁸⁸ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 11.
- ⁸⁹ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 12.
- ⁹⁰ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf aux pp 52-60.
- ⁹¹ Steven Chase, *Top Soldier Vows to Support Victims* (23 juillet 2015) en ligne : *The Globe & Mail* <https://www.theglobeandmail.com/news/politics/top-general-says-soldiers-facing-sexual-misconduct-should-dial-911/article25643292/>.
- ⁹² *Ordre d’opération du CEMD (O Op CEMD) – Op HONOUR* (MDN, 14 août 2015) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services-harassment/cds-op-order-op-honour.pdf; voir la section sur l’histoire de l’opération HONOUR.

- ⁹³ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 30 août 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-op-honour/op-honour-rapport-d-etape-29-aout-2016.pdf à la p 21.
- ⁹⁴ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 30 août 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-op-honour/op-honour-rapport-d-etape-29-aout-2016.pdf à la p 21.
- ⁹⁵ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes, 2016* (28 novembre 2016) (**Rapport de 2016 StatsCan**) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2016001-fra.pdf?st=JygoKaLw>.
- ⁹⁶ Rapport de 2016 StatsCan, en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2016001-fra.pdf?st=JygoKaLw> à la p 5.
- ⁹⁷ Rapport de 2016 StatsCan, en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2016001-fra.pdf?st=JygoKaLw> à la p 13.
- ⁹⁸ Rapport de 2016 StatsCan, en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2016001-fra.pdf?st=JygoKaLw> à la p 5.
- ⁹⁹ Rapport de 2016 StatsCan, en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2016001-fra.pdf?st=JygoKaLw> à la p 6.
- ¹⁰⁰ Rapport de 2016 StatsCan, en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2016001-fra.pdf?st=JygoKaLw> à la p 18.
- ¹⁰¹ Rapport de 2016 StatsCan, en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2016001-fra.pdf?st=JygoKaLw> à la p 50.
- ¹⁰² *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 28 avril 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/troisieme-rapport-d-etape.pdf à la p 24.
- ¹⁰³ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 28 avril 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/troisieme-rapport-d-etape.pdf à B-1 – B-3.
- ¹⁰⁴ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 28 avril 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/troisieme-rapport-d-etape.pdf à C-1 – C-5.
- ¹⁰⁵ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 28 avril 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/troisieme-rapport-d-etape.pdf à C-1.
- ¹⁰⁶ *Règlement du recours collectif FAC-MDN pour inconduite sexuelle* (2022) en ligne : <https://www.fac-mdnrecourscollectifinconduitesexuelle.ca/fr/accueil>.
- ¹⁰⁷ *Règlement du recours collectif FAC-MDN pour inconduite sexuelle* (2022) en ligne : <https://www.fac-mdnrecourscollectifinconduitesexuelle.ca/fr/accueil>.
- ¹⁰⁸ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sjJ6iMr> aux pp 10–11.
- ¹⁰⁹ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sjJ6iMr> à la p 14.
- ¹¹⁰ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sjJ6iMr> à la p 16.
- ¹¹¹ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sjJ6iMr> à la p 8.

- ¹¹² Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sj6iMr> à la p 18.
- ¹¹³ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sj6iMr> aux pp 23-24.
- ¹¹⁴ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sj6iMr> à la p 43.
- ¹¹⁵ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sj6iMr> aux pp 10-11.
- ¹¹⁶ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sj6iMr> à la p 22.
- ¹¹⁷ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sj6iMr> aux pp 23-25.
- ¹¹⁸ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sj6iMr> à la p 28.
- ¹¹⁹ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sj6iMr> à la p 33.
- ¹²⁰ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html aux para 5.17-5.20.
- ¹²¹ Statistique Canada, *Les expériences de comportements sexualisés non désirés, de comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles vécues au sein de la population étudiante des collèges militaires canadiens, 2019* (8 octobre 2020) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-002-x/2020001/article/00011-fra.pdf?st=Ama6338D>.
- ¹²² Statistique Canada, *Les expériences de comportements sexualisés non désirés, de comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles vécues au sein de la population étudiante des collèges militaires canadiens, 2019* (8 octobre 2020) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-002-x/2020001/article/00011-fra.pdf?st=Ama6338D> à la p 10.
- ¹²³ Statistique Canada, *Les expériences de comportements sexualisés non désirés, de comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles vécues au sein de la population étudiante des collèges militaires canadiens, 2019* (8 octobre 2020) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-002-x/2020001/article/00011-fra.pdf?st=Ama6338D> à la p 11.
- ¹²⁴ Statistique Canada, *Les expériences de comportements sexualisés non désirés, de comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles vécues au sein de la population étudiante des collèges militaires canadiens, 2019* (8 octobre 2020) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-002-x/2020001/article/00011-fra.pdf?st=Ama6338D>, à la p 6; voir aussi Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=7sj6iMr>.
- ¹²⁵ Statistique Canada, *Les expériences de comportements sexualisés non désirés, de comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles vécues au sein de la population étudiante des collèges militaires canadiens, 2019* (8 octobre 2020) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-002-x/2020001/article/00011-fra.pdf?st=Ama6338D> à la p 12.
- ¹²⁶ Statistique Canada, *Les expériences de comportements sexualisés non désirés, de comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles vécues au sein de la population étudiante des collèges militaires canadiens, 2019* (8 octobre 2020) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-002-x/2020001/article/00011-fra.pdf?st=Ama6338D> à la p 15.

- ¹²⁷ *Plan d'action des Forces armées canadiennes sur le comportement sexuel inapproprié* (MDN, 30 avril 2015) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/plan-action-fac-conduite-sexuelle-inconvenante-20150427_fr.pdf à la p 1.
- ¹²⁸ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 1^{er} février 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/rapport-etapes-comportements-sexuels-inadequats-fr.pdf à la p 3.
- ¹²⁹ *Ordre d'opération du CEMD (O Op CEMD) – Op HONOUR* (MDN, 14 août 2015) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services-harassment/cds-op-order-op-honour.pdf aux para 5 et 13; *Plan d'action des Forces armées canadiennes sur le comportement sexuel inapproprié* (MDN, 30 avril 2015) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/plan-action-fac-conduite-sexuelle-inconvenante-20150427_fr.pdf à la p 2.
- ¹³⁰ *Ordre d'opération du CEMD (O Op CEMD) – Op HONOUR* (MDN, 14 août 2015) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services-harassment/cds-op-order-op-honour.pdf au para 14; *Directive de mise en œuvre du CEMD – Mesures de prévention et d'intervention en cas d'inconduite ou de harcèlement sexuels dans les Forces armées canadiennes (FAC)* (MDN, 25 février 2015) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services-harassment/cds_initiating_directive_-_directive_de_mise_en_oeuvre_du_cemd.pdf.
- ¹³¹ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 1^{er} février 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/rapport-etapes-comportements-sexuels-inadequats-fr.pdf à la p 24; *Plan d'action des forces armées canadiennes sur le comportement sexuel inapproprié* (MDN, 30 avril 2015) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/plan-action-fac-conduite-sexuelle-inconvenante-20150427_fr.pdf à la p 6.
- ¹³² *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 1^{er} février 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/rapport-etapes-comportements-sexuels-inadequats-fr.pdf à la p 12; *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2016–2017* (MDN, juillet 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/ciis-rapport-annuel-2016-2017.pdf à la p 2.
- ¹³³ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2016–2017* (MDN, juillet 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/ciis-rapport-annuel-2016-2017.pdf à la p 2.
- ¹³⁴ *O FRAG 001 de l'O Op du CEMD – Op Honour* (Mars 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/o-frag-001-de-l-op-du-cemd-op-honour.pdf au para 10.
- ¹³⁵ *O FRAG 001 de l'O Op du CEMD – Op Honour* (Mars 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/o-frag-001-de-l-op-du-cemd-op-honour.pdf aux para 8, 10 et 15, et à l'annexe A, para 2(a), 3(a), 3(d), et 4(b).
- ¹³⁶ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 30 août 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-op-honour/op-honour-rapport-d-etape-29-aout-2016.pdf aux pp 15–17.
- ¹³⁷ *Rapport de suivi sur les cas d'inconduite sexuelle en 2019* (MDN, août 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/2019-sexual-misconduct-report-fr.pdf> à la p 3.
- ¹³⁸ Voir la section sur l'histoire des femmes dans les FAC et la prévalence de l'inconduite sexuelle; Rapport de 2016 StatsCan en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2016001-fra.pdf?st=FyGUZShN>.

- ¹³⁹ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 30 août 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-op-honour/op-honour-rapport-d-etape-29-aout-2016.pdf à la p 7; DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement* (dernière modification en date du 24 mars 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5012/5012-0-prevention-et-resolution-du-harcelement.html>.
- ¹⁴⁰ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 30 août 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-op-honour/op-honour-rapport-d-etape-29-aout-2016.pdf à la p 32; JAG, *Termes de référence – Révision globale de la cour martiale* (13 mai 2016) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/droit-militaire/revision-globale-cour-martiale/termes-de-reference.html>.
- ¹⁴¹ *O FRAG 002 de l'O Op du CEMD – Op Honour* (Décembre 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services/frag-o-op-honour-2016.pdf au para 8.
- ¹⁴² *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 30 août 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-op-honour/op-honour-rapport-d-etape-29-aout-2016.pdf aux pp 6–7; *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2016-2017* (MDN, juillet 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/ciis-rapport-annuel-2016-2017.pdf à la p 11.
- ¹⁴³ Conception d'opérations de l'Équipe d'intervention en cas d'infraction sexuelle, SNEFC, (6 avril 2016).
- ¹⁴⁴ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 30 août 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-op-honour/op-honour-rapport-d-etape-29-aout-2016.pdf aux pp 14-15.
- ¹⁴⁵ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 30 août 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-op-honour/op-honour-rapport-d-etape-29-aout-2016.pdf, à la p 15; CIIS, *Note d'information à l'intention de la sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense : Conseil consultatif externe sur l'inconduite sexuelle* (27 Novembre 2017) à l'annexe A.
- ¹⁴⁶ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 30 août 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-op-honour/op-honour-rapport-d-etape-29-aout-2016.pdf à la p 17.
- ¹⁴⁷ *O FRAG 002 de l'O Op du CEMD – Op Honour* (Décembre 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services/frag-o-op-honour-2016.pdf au para 6.
- ¹⁴⁸ *O FRAG 002 de l'O Op du CEMD – Op Honour* (Décembre 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services/frag-o-op-honour-2016.pdf à l'annexe A, para 3(a).
- ¹⁴⁹ *O FRAG 002 de l'O Op du CEMD – Op Honour* (Décembre 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services/frag-o-op-honour-2016.pdf à l'annexe A, para 4(a).
- ¹⁵⁰ GICP, *Programme de gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP) – Aperçu du programme (ébauche)* au para 1.2.
- ¹⁵¹ *Réponse du ministre au sujet des préoccupations liées au projet GICP* (11 janvier 2017) en ligne : <http://www.ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-nouvelles-activites-medias-lettres/reponse-du-mdn-gicp.page>.
- ¹⁵² *O FRAG 002 de l'O Op du CEMD – Op HONOUR* (Décembre 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services/frag-o-op-honour-2016.pdf à l'annexe A, para 4(d); *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 30 août 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-op-honour/op-honour-rapport-d-etape-29-aout-2016.pdf aux pp 3–4.
- ¹⁵³ Rapport de 2016 StatsCan, en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2016001-fra.pdf?st=5Bsbgrtg>.

- ¹⁵⁴ Rapport de 2016 StatsCan, en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2016001-fra.pdf?st=5BsbgRtg> à la p 11, Tableau 1.
- ¹⁵⁵ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés*. (MDN, 28 avril 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/troisieme-rapport-d-etape.pdf aux pp 3-4, 5-8; *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2017-2018* (MDN, juillet 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/2017-2018-smrc-annual-report-fr.pdf> aux pp 14 et 19.
- ¹⁵⁶ *Loi visant à renforcer la justice militaire pour la défense du Canada*, L.C. 2013, ch. 24 (projet de loi C-15), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/loisa/lc-2013-c-24/derniere/lc-2013-c-24.html>.
- ¹⁵⁷ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 28 avril 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/troisieme-rapport-d-etape.pdf, aux pp 19-20.
- ¹⁵⁸ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 28 avril 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/troisieme-rapport-d-etape.pdf, aux pp 9-10, 24 et 27-30; *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle, Rapport annuel 2017-2018* (MDN, juillet 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/2017-2018-smrc-annual-report-fr.pdf> aux pp 11, 16-17 et 20.
- ¹⁵⁹ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle, Rapport annuel 2017-2018* (MDN, juillet 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/2017-2018-smrc-annual-report-fr.pdf> à la p 11.
- ¹⁶⁰ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle, Rapport annuel 2017-2018* (MDN, juillet 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/2017-2018-smrc-annual-report-fr.pdf> aux pp 15-16.
- ¹⁶¹ *Rapport de suivi sur les cas d'inconduite sexuelle en 2019* (MDN, août 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/2019-sexual-misconduct-report-fr.pdf> à la p 3.
- ¹⁶² JAG, *Ébauche – Rapport Interne – Révision globale de la cour martiale* (17 janvier 2018) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/jag/court-martial-comprehensive-review-interim-report-21july2017.pdf.
- ¹⁶³ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) Rapport annuel 2018-2019* (MDN, 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/smrc-2019-annual-report-fr.pdf>, à la p 11; *Note d'information à l'intention de la sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense: Conseil consultatif externe sur l'inconduite sexuelle* (11 décembre 2017) annexe A, à la p 1.
- ¹⁶⁴ *O FRAG 004 de l'O Op du CEMD – Opération HONOUR* (5 mars 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/a-propos-operation-honour/frag-o-004-ordre-op-cemd.html>.
- ¹⁶⁵ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle, Rapport annuel 2017-2018* (MDN, juillet 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/2017-2018-smrc-annual-report-fr.pdf> à la p 12.
- ¹⁶⁶ Rapport de 2018 du BVG en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.11.
- ¹⁶⁷ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html aux para 5.21, 5.42, 5.64, 5.86, 5.105, et 5.121.
- ¹⁶⁸ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 26 février 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/op-honour-rapport-d-etape-4.pdf> aux pp 8-9, 14, et B-1.
- ¹⁶⁹ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 26 février 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/op-honour-rapport-d-etape-4.pdf> aux pp 10 et 14.

- ¹⁷⁰ Comité directeur de l'opération HONOUR, *Attribution* (Juillet 2019); *O FRAG 002 de l'O Op du CEMD – Opération HONOUR* (décembre 2016) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/ordonnances-politiques-directives/o-frag-002-cemd-op-order.html> au para 6.
- ¹⁷¹ Comité directeur de l'opération HONOUR, *Attribution* (Juillet 2019) à la p 2.
- ¹⁷² Comité directeur de l'opération HONOUR, *Attribution* (Juillet 2019) à la p 3.
- ¹⁷³ Comité directeur de l'opération HONOUR, *Attribution* (Juillet 2019).
- ¹⁷⁴ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf>.
- ¹⁷⁵ CIIS, *Rapport sur la table ronde et rapports du programme MINDS sur le Sondage de Statistique Canada de 2016 et de 2018 sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes* (MDN, 25 novembre 2020) à la p 3; *Introduction au Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle: Une séance d'informations pour Mme Arbour*, Directrice exécutive, CIIS (13 juillet 2021).
- ¹⁷⁶ CIIS, *Rapport sur la table ronde et rapports du programme MINDS sur le Sondage de Statistique Canada de 2016 et de 2018 sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes* (MDN, 25 novembre 2020) à la p 5.
- ¹⁷⁷ *Accord de mise en œuvre entre le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle et la Direction Conduite militaire professionnelle – Opération HONOUR concernant l'offre de conseils spécialisés et de services de soutien dans le cadre de la réponse des FAC en matière d'inconduite sexuelle* (30 juillet 2019) (**accord de mise en œuvre**) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/a-propos-operation-honour/gouvernance-surveillance/accord-mise-en-oeuvre.html>.
- ¹⁷⁸ Mandats du DCMP-OpH et du CIIS et l'accord de mise en œuvre (juillet 2019).
- ¹⁷⁹ Mandats du DCMP-OpH et du CIIS et l'accord de mise en œuvre (juillet 2019).
- ¹⁸⁰ *Manuel de l'opération HONOUR (édition provisoire): Un guide complet d'information et de ressources sur l'inconduite sexuelle* (MDN, juillet 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/op-honour/op-honour-manual-2019-fr.pdf> à la p 2.
- ¹⁸¹ *Les Forces armées canadiennes communiqueront aux victimes d'inconduite sexuelle les résultats des mesures administratives prises* (29 juillet 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2019/07/les-forces-armees-canadiennes-communiqueront-aux-victimes-dinconduite-sexuelle-les-resultats-des-mesures-administratives-prises.html>; CANFORGEN 113/19, *Communication des résultats de mesures administratives aux victimes d'inconduite sexuelle* (juillet 2019).
- ¹⁸² *Les Forces armées canadiennes communiqueront aux victimes d'inconduite sexuelle les résultats des mesures administratives prises* (29 juillet 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2019/07/les-forces-armees-canadiennes-communiqueront-aux-victimes-dinconduite-sexuelle-les-resultats-des-mesures-administratives-prises.html>.
- ¹⁸³ *Rapport de suivi sur les cas d'inconduite sexuelle en 2019* (MDN, août 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/2019-sexual-misconduct-report-fr.pdf> à la p 21.
- ¹⁸⁴ *Directive sur l'institutionnalisation du système de suivi et d'analyse de l'opération HONOUR (SSAOPH)* (16 septembre 2019).
- ¹⁸⁵ Comité directeur de l'opération HONOUR, *Résumé de la discussion* (8 août 2019) à la p 3.
- ¹⁸⁶ Comité directeur de l'opération HONOUR, *Résumé de la discussion* (8 août 2019) à la p 3.
- ¹⁸⁷ *Manuel de l'opération HONOUR*, en ligne (archivé): <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/ordonnances-politiques-directives/manuel-operation-honour.html>.
- ¹⁸⁸ Stefanie von Hlatky, *Report for the Sexual Misconduct Response Centre* (27 décembre 2019) *The Gender Lab – Centre for International Defence Policy – Queen's University* à la p 2.

- ¹⁸⁹ *La voie vers la dignité*, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/mdn-dnd/D2-430-2020-fra.pdf.
- ¹⁹⁰ CCE, *Compte rendu des discussions du Conseil consultatif externe* (13 novembre 2020) à la p 1.
- ¹⁹¹ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 155.
- ¹⁹² *Le 24 mars: Lettre du Chef d'état-major de la Défense par intérim (CEMD/I)* (24 mars 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2021/03/24-mars-lettre-cemd-interim.html>.
- ¹⁹³ *Le 24 mars : Lettre du Chef d'état-major de la Défense par intérim (CEMD/I)* (24 mars 2021), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2021/03/24-mars-lettre-cemd-interim.html>.
- ¹⁹⁴ *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture* (Avril 2021), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-lancement-cemd-sm-concernant-conduite-professionnelle-culture.html> aux para 6, 13 et 15.
- ¹⁹⁵ *Chef – Conduite professionnelle et culture*, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/structure-organisationnelle/chef-conduite-professionnelle-culture.html>.
- ¹⁹⁶ CCPC, *Update to Pathways to Progress: Update on Culture Change Efforts in DND/CAF* (22 février 2022) à la diapositive 6.
- ¹⁹⁷ *Outil de suivi des progrès de la conduite et du changement culturel*, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/campagnes/conduite-et-culture/conduite-et-culture-traqueur.html>.
- ¹⁹⁸ CCPC, *Update to Pathways to Progress: Update on Culture Change Efforts in DND/CAF* (22 février 2022) à la diapositive 8.
- ¹⁹⁹ CCPC, *CCPC – Assemblée générale: Chef – Conduite professionnelle et culture* (Novembre 2021).
- ²⁰⁰ CCPC, *CCPC Structure organisationnelle de la Spirale 1* (26 janvier 2022).
- ²⁰¹ L'information est présentée par année financière.
- ²⁰² *Rapport de suivi sur les cas d'inconduite sexuelle en 2021* (MDN, janvier 2022) Tableau 1 à 4.
- ²⁰³ *Rapport annuel du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) 2020–2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 6; *Rapport annuel du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) 2018–2019* (MDN, 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/smrc-2019-annual-report-fr.pdf> à la p 6.
- ²⁰⁴ Réponse à une demande de renseignements sur les données liées aux examens administratifs et aux libérations, DACM (31 août 2021).
- ²⁰⁵ Pour les chiffres de 2018–2019 et de 2019–2020, voir *Rapport annuel du JAG 2019–2020* (MDN, 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/legal-juridique/reports-rapports/jag/jag-rapport-annuel-2019-20-complet-web-fr-20200923.pdf> au Tableau 3-2.
- ²⁰⁶ L'information est présentée par année civile.
- ²⁰⁷ RDDC, *Incidents d'inconduite sexuelle enregistrés dans le Système d'information – Sécurité et police militaire entre 2015 et 2020* (Août 2021); *Rapport annuel du Grand Prévôt des Forces canadiennes 2019–2020* (MDN, 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-annuel-grand-prevot-2019-2020.html>, à la p 23; *Rapport annuel du Grand Prévôt des Forces canadiennes 2020–2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-annuel-grand-prevot-2020-2021.html> à la p 32.
- ²⁰⁸ Réponse à une demande de renseignements sur les données liées aux examens administratifs et aux libérations pour motif médical, DACM (20 août 2021).
- ²⁰⁹ Réponse à une demande de renseignements sur les plaintes pour harcèlement sexuel, GICP (en date du 11 août 2021).

- ²¹⁰ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018*. (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=xWG9wOJN> à la p 4.
- ²¹¹ *Stratégie de données du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* (MDN, 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/data-strategy/2019/dgm-25419-j4j-data-strategy-dia-fr.pdf>.
- ²¹² *La voie vers la dignité*, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/05-26-path-dignity-respect-fr.pdf> à la p 9.
- ²¹³ *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture* (Avril 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-lancement-cemd-sm-concernant-conduite-professionnelle-culture.html> au para 9.
- ²¹⁴ *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture* (Avril 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-lancement-cemd-sm-concernant-conduite-professionnelle-culture.html> au para 24 (i)(1).
- ²¹⁵ SMA(DIA), *Découverte de données: conduite professionnelle* (MDN, 2021) à la p 4.
- ²¹⁶ SMA(DIA), *Découverte de données: conduite professionnelle* (MDN, 2021) à la p 4.
- ²¹⁷ Réponse à une demande de renseignements concernant le SMA(DIA), chef de cabinet du dirigeant principal des données (11 janvier 2022).
- ²¹⁸ SMA(GI), *Note d'information à l'intention du dirigeant principal des finances* (MDN, 24 août 2021) au para 2.
- ²¹⁹ Réponse à une demande de renseignements, agente de liaison (12 février 2022).
- ²²⁰ Réponse à une demande de renseignements, agente de liaison (12 février 2022).
- ²²¹ Réponse à une demande de renseignements, agente de liaison (12 février 2022).
- ²²² SSAOPH *Système de suivi et d'analyse de l'opération HONOUR* (MDN, 2020) à la diapositive 4.
- ²²³ *Rapport de suivi sur les cas d'inconduite sexuelle en 2019* (MDN, août 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/2019-sexual-misconduct-report-fr.pdf> à la p 3.
- ²²⁴ *Rapport de suivi sur les cas d'inconduite sexuelle en 2019* (MDN, août 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/2019-sexual-misconduct-report-fr.pdf> à la p 3.
- ²²⁵ SSAOPH *Système de suivi et d'analyse de l'opération HONOUR* (MDN, 2020) à la diapositive 6.
- ²²⁶ *Directive sur l'institutionnalisation du système de suivi et d'analyse de l'opération HONOUR (SSAOPH)* (16 septembre 2019) au para 4.
- ²²⁷ *Rapport de suivi sur les incidents d'inconduite sexuelle en 2021* (MDN, janvier 2022) à la p 3.
- ²²⁸ DCMP-OpH, *Note d'information à l'intention du sous-ministre de la Défense nationale – Recommandation d'inclure les employés du MDN dans le Système de suivi et d'analyse de l'opération Honour (SSAOH)* (17 octobre 2019).
- ²²⁹ *Rapport de suivi sur les cas d'inconduite sexuelle en 2019* (MDN, août 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/2019-sexual-misconduct-report-fr.pdf> à la p 21.
- ²³⁰ CJAG, *Exposé technique – 30 mars 2022 Mot d'ouverture du JAG par intérim* (30 mars 2022) à la p 3.
- ²³¹ CIIS, *Recommandations visant à améliorer la compréhension et le signalement des cas d'inconduite sexuelle dans les FAC* (MDN, 6 janvier 2020) à la p 6.
- ²³² *Rapport de suivi sur les cas d'inconduite sexuelle en 2019* (MDN, août 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/2019-sexual-misconduct-report-fr.pdf> à la p 3.
- ²³³ CIIS, *Recommandations visant à améliorer la compréhension et le signalement des cas d'inconduite sexuelle dans les FAC* (MDN, 6 janvier 2020) à la p 6.
- ²³⁴ SMA(DIA), *Découverte de données: conduite professionnelle* (MDN, 2021) à la p 6.

- ²³⁵ SMA(DIA), *Découverte de données: conduite professionnelle* (MDN, 2021) à la p 6.
- ²³⁶ SMA(DIA), *Découverte de données: conduite professionnelle* (MDN, 2021) à la p 6.
- ²³⁷ SMA(DIA), *Découverte de données: conduite professionnelle* (MDN, 2021) à la p 6.
- ²³⁸ CCPC, *Update to Pathways to Progress: Update on Culture Change Efforts in DND/CAF for Mme Arbour* (20 décembre 2021) à la diapositive 48.
- ²³⁹ CCPC, *Update to Pathways to Progress: Update on Culture Change Efforts in DND/CAF for Mme Arbour* (20 décembre 2021) à la diapositive 48.
- ²⁴⁰ SMA(DIA), *Découverte de données: conduite professionnelle* (MDN, 2021) à la p 8.
- ²⁴¹ *Entente de règlement définitive concernant le recours collectif Heyder Beattie*, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/divulgence-proactive/budget-supp-dependances-b-2019-2020/postes-budget-supp-dependances/credits-approuves/heyder-beattie.html>.
- ²⁴² *Entente de règlement définitive concernant le recours collectif Heyder Beattie*, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/divulgence-proactive/budget-supp-dependances-b-2019-2020/postes-budget-supp-dependances/credits-approuves/heyder-beattie.html>.
- ²⁴³ Conseiller juridique du MDN/des FC, *Statistiques sur les réclamations du règlement du recours collectif FAC-MDN pour inconduite sexuelle* (à jour en date du 25 mars 2022).
- ²⁴⁴ Réponse à la demande de renseignements concernant les cas de poursuites pour inconduite sexuelle ou infractions connexes au *Code criminel* (15 février 2022).
- ²⁴⁵ Conseiller juridique du MDN/des FC, *Statistiques sur les réclamations du règlement du recours collectif FAC-MDN pour inconduite sexuelle* (à jour en date du 25 mars 2022).
- ²⁴⁶ Réponse à la demande de renseignements concernant les cas de poursuites pour inconduite sexuelle ou infractions connexes au *Code criminel* (15 février 2022).
- ²⁴⁷ Selon le conseiller juridique du MDN/des FC, certaines des données qui nous sont fournies pourraient être limitées, peu fiables ou ne pas fournir un portrait complet.
- ²⁴⁸ *Règlement du recours collectif FAC-MDN pour inconduite sexuelle* (2022), en ligne : <https://www.fac-mdnrecourscollectifinconduitesexuelle.ca/fr/accueil>.
- ²⁴⁹ LDN, art 130, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ²⁵⁰ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 2.
- ²⁵¹ DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement* (dernière modification en date du 24 mars 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5012/5012-0-prevention-et-resolution-du-harcelement.html> aux ss 2 et 3.2.
- ²⁵² DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-et-fraternisation.html>.
- ²⁵³ LDN, art 130(1), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ²⁵⁴ LDN, art 70, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ²⁵⁵ L'honorable Brian Dickson, C.P., C.C., C.D., *Rapport du Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et les services d'enquête de la police militaire* (14 mars 1997) (**Rapport Dickson I**) à la p 20.
- ²⁵⁶ *Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et d'autres lois en conséquence*, LC 1998, ch. 35, en ligne : <https://www.parl.ca/DocumentViewer/fr/36-1/projet-loi/C-25/sanction-royal>.
- ²⁵⁷ Selon les témoignages recueillis lors de l'adoption du projet de loi C-25, les FAC ont, cependant, poursuivi des membres pour des infractions sexuelles commises à l'extérieur du Canada: Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles, *Témoignages (projet de loi C-25)*, 36-1 (6 octobre 1998) en ligne : <https://sencanada.ca/fr/Content/SEN/Committee/361/lega/34evb-f> à 15h30 (l'hon. Arthur Eggleton).

- ²⁵⁸ LDN, art 70, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ²⁵⁹ Ministre des Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada, *Un héritage déshonoré: Les leçons de l'affaire somalienne – Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie* (Ottawa: 30 juin 1997) (**Rapport sur la Somalie**).
- ²⁶⁰ Rapport Dickson I.
- ²⁶¹ Jane O'Hara et al, *Rape in the Military* (25 mai 1998) en ligne : *Maclean's* <https://www.macleans.ca/news/canada/rape-in-the-military/>; Jane O'Hara et al, *Speaking Out on Sexual Assault in the Military* (1^{er} juin 1998) en ligne : *Maclean's* <https://www.macleans.ca/facebook-instant-articles/speaking-out-on-sexual-assault-in-the-military/>; Jane O'Hara et al, *Of rape and justice* (14 décembre 1998) en ligne : *Maclean's*: <https://www.macleans.ca/news/canada/of-rape-and-justice/>.
- ²⁶² Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles, *Témoignages (projet de loi C-25)*, 36-1 (6 octobre 1998) en ligne : <https://sencanada.ca/fr/Content/SEN/Committee/361/lega/34evb-f> à 15h30 (l'hon. Arthur Eggleton).
- ²⁶³ Réponse à une demande de renseignements concernant le projet de loi C-25, CJAG (21 avril 2022).
- ²⁶⁴ JAG, *Military Justice: A Progress Report on Current Concerns and Directions for Reform – Presented to the Special Advisory Group on Military Justice and Military Police Investigation Services on 16 Jan 1997* (24 janvier 1997) à la p 36.
- ²⁶⁵ JAG, *Military Justice: A Progress Report on Current Concerns and Directions for Reform – Presented to the Special Advisory Group on Military Justice and Military Police Investigation Services on 16 Jan 1997* (24 janvier 1997) à la p 37.
- ²⁶⁶ Réponse à une demande de renseignements concernant le projet de loi C-77, CJAG (15 décembre 2021) à la p 2.
- ²⁶⁷ DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 2.
- ²⁶⁸ DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement* (dernière modification en date du 24 mars 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5012/5012-0-prevention-et-resolution-du-harcelement.html>.
- ²⁶⁹ DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement* (dernière modification en date du 24 mars 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5012/5012-0-prevention-et-resolution-du-harcelement.html>.
- ²⁷⁰ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf aux pp 35–36.
- ²⁷¹ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p x, recommandation no 5.
- ²⁷² *Plan d'action des Forces armées canadiennes sur le comportement sexuel inapproprié* (MDN, 30 avril 2015) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/plan-action-fac-conduite-sexuelle-inconvenante-20150427_fr.pdf.
- ²⁷³ *Ordre d'opération du CEMD (O Op CEMD) – Op HONOUR* (MDN, 14 août 2015) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services-harassment/cds-op-order-op-honour.pdf au para 4.
- ²⁷⁴ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 1^{er} février 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/rapport-etapes-comportements-sexuels-inadequats-fr.pdf à la p 17.
- ²⁷⁵ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 30 août 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-op-honour/op-honour-rapport-d-etape-29-aout-2016.pdf aux pp 8, 18 et 49. J'ai demandé une copie de toutes les directives du CEMD pour l'année 2016; toutefois, au moment de la rédaction, la directive mentionnée dans ce deuxième rapport d'étape 2016 n'avait pas été fournie.

- ²⁷⁶ *Rapport d'étape des Forces armées canadiennes sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 28 avril 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/troisieme-rapport-d-etape.pdf à E-2.
- ²⁷⁷ DOAD 5019-5, *Inconduite sexuelle et troubles sexuels* (annulée).
- ²⁷⁸ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html aux para 5.77 et 5.98.
- ²⁷⁹ *Recommandations du CCE* (8 avril 2019).
- ²⁸⁰ CANFORGEN 049/19, *Clarification de la définition de l'inconduite sexuelle et mesures administratives appropriées* (Avril 2019).
- ²⁸¹ DOAD 5019-5, *Inconduite sexuelle et troubles sexuels* (annulée).
- ²⁸² Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Le harcèlement et la violence sexuels dans les Forces armées canadiennes* (Ottawa: mai 2019), en ligne : https://sencanada.ca/content/sen/committee/421/SECD/Reports/SECD_Report_harassment_May_19_f.pdf aux pp 7–8, recommandation 1.
- ²⁸³ *Manuel de l'opération HONOUR (édition provisoire) – Un guide complet d'information et de ressources sur l'inconduite sexuelle* (MDN, juillet 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/op-honour/op-honour-manual-2019-fr.pdf>.
- ²⁸⁴ *La voie vers la dignité*, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/05-26-path-dignity-respect-fr.pdf> à la p 37, Objectif stratégique 3.3.
- ²⁸⁵ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 2.
- ²⁸⁶ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 2.
- ²⁸⁷ Chambre des communes, *Éliminer l'inconduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes: Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente : Marilyn Gladu) (Juin 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/FEWO/Reports/RP11424392/feworp10/feworp10-F.pdf> à la p 26.
- ²⁸⁸ *R. c. Chase*, 1987 CanLII 23 (CSC) en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/1987/1987canlii23/1987canlii23.html>; *R. c. G.F.*, 2021 CSC 20, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/2021/2021csc20/2021csc20.html>.
- ²⁸⁹ DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement* (dernière modification en date du 24 mars 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5012/5012-0-prevention-et-resolution-du-harcelement.html> à la s 2.
- ²⁹⁰ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 36.
- ²⁹¹ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 36.
- ²⁹² Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 38.
- ²⁹³ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf aux pp 40–41.
- ²⁹⁴ Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Le harcèlement et la violence sexuels dans les Forces armées canadiennes* (Ottawa: mai 2019), en ligne : https://sencanada.ca/content/sen/committee/421/SECD/Reports/SECD_Report_harassment_May_19_f.pdf aux pp 7–8, recommandation 1.
- ²⁹⁵ *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*, DORS/2020-130, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/regl/dors-2020-130/derniere/dors-2020-130.html>.
- ²⁹⁶ *Code canadien du travail*, LRC 1985, ch. L-2, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-l-2/derniere/lrc-1985-c-l-2.html>.

- ²⁹⁷ *Code canadien du travail*, art 122(1), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-1-2/derniere/lrc-1985-c-1-2.html>.
- ²⁹⁸ *R.L. c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada*, 2021 TCDP 33, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/tcdp/doc/2021/2021tcdp33/2021tcdp33.html>.
- ²⁹⁹ DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-et-fraternisation.html> aux ss 2 et 5.1.
- ³⁰⁰ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 4.7.
- ³⁰¹ DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-et-fraternisation.html> à la s 4.6.
- ³⁰² DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-et-fraternisation.html> à la s 4.1.
- ³⁰³ DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-et-fraternisation.html> à la s 4.4.
- ³⁰⁴ DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-et-fraternisation.html> à la s 4.2.
- ³⁰⁵ DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-et-fraternisation.html> à la s 3.3 et 4.3.
- ³⁰⁶ *Mensah N.K. (Capitaine de frégate). R. c.*, 2017 CM 3018 (CanLII), en ligne : <https://www.canlii.org/en/ca/cm/doc/2017/2017cm3018/2017cm3018.html>.
- ³⁰⁷ Réponse à une demande de renseignements concernant les procès sommaires, CJAG (2 juillet 2021).
- ³⁰⁸ DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-et-fraternisation.html> à la s 5.2.
- ³⁰⁹ DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-et-fraternisation.html> à la s 5.3.
- ³¹⁰ DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-et-fraternisation.html> à la s 5.4.
- ³¹¹ Chambre des communes, Comité permanent de la condition féminine, *Témoignages*, 43-2, no 23 (25 mars 2021) (l'hon. Marie Deschamps) en ligne : <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/432/FEWO/Evidence/EV11196545/FEWOEV23-F.PDF> à la p 11.
- ³¹² *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2016–2017* (MDN, juillet 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/ciis-rapport-annuel-2016-2017.pdf à la p 21.
- ³¹³ DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-et-fraternisation.html> aux ss 4.5 et 5.1.
- ³¹⁴ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p x, recommandation no 5.

- ³¹⁵ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 4.1.
- ³¹⁶ Le mandat de mon examen est reproduit à l'annexe A.
- ³¹⁷ RDDC, *Consultation sur la Déclaration des droits des victimes : résultats des séances de consultation interne et externe* (MDN, janvier 2022).
- ³¹⁸ Selon les témoignages recueillis lors de l'adoption du projet de loi C-25, les FAC ont quand même poursuivi des membres pour des infractions sexuelles commises à l'extérieur du Canada : Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles, *Témoignages (projet de loi C-25)*, 36-1 (6 octobre 1998) en ligne : <https://sencanada.ca/fr/Content/SEN/Committee/361/lega/34evb-f> à 15h30 (l'hon. Arthur Eggleton).
- ³¹⁹ Un important mécanisme de surveillance mis en place en 1998 a été l'obligation de procéder à un examen du système de justice militaire tous les cinq ans, ce qui a abouti aux rapports Lamer, Lesage et Fish.
- ³²⁰ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 14.
- ³²¹ Voir le Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 73; voir également le très honorable Antonio Lamer C.P., C.C., C.D., *The First Independent Review by the Right Honourable Antonio Lamer P.C., C.C., C.D. of the provisions and operation of Bill C-25, An Act to amend the National Defence Act and to make consequential amendments to other Acts, as required under section 96 of Statutes of Canada 1998, c.35* (MDN, 3 septembre 2003) (**Rapport Lamer**) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/canada/military-grievances-external-review/migration/documents/lamer-eng.pdf>, et l'honorable Patrick J. LeSage, C.M., O.Ont, c.r., *Report of the Second Independent Review Authority to The Honourable Peter G. MacKay Minister of National Defence* (MDN, décembre 2011) (**Rapport LeSage**) en ligne : [07_LeSage_Report1.pdf](https://www.canada.ca/content/dam/military-justice/07_LeSage_Report1.pdf) (military-justice.ca).
- ³²² Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> aux pp 14, 24, 28 et 82; voir aussi, p. ex. : Rapport Fish, aux pp 88-89, concernant les réprimandes; aux pp 115-116, concernant la confidentialité; aux pp 118-119, concernant la formation des officiers désignés; à la p 183, concernant les délais dans les procédures devant la CPPM; à la p 165, concernant les examens initiés par la CPPM; aux pp 194-198, concernant les griefs.
- ³²³ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> aux pp 14-23 et 33-54.
- ³²⁴ Voir, par ex., *Arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle*, en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2020/DGM-91120-HPJ_Op%20HONOUR%20Decision%20Tree_FR.PDF.
- ³²⁵ JAG, *Guide for Disciplinary Investigations and Charge Laying at the Unit Level* (undated) a.k.a. *The Charge Laying Aide Memoire* à la p 9 au para 26.
- ³²⁶ *Charge Laying Aide Memoire* aux pp 9-10, aux para 26-31.
- ³²⁷ *Charge Laying Aide Memoire* à la p 10, au para 31.
- ³²⁸ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 51.
- ³²⁹ LDN, art 18.4, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ³³⁰ Gp PM FC, Énoncé de mission cité dans *Military Police – Overview Document, Prepared for External Comprehensive Review into Sexual Misconduct and Sexual Harassment in the Canadian Armed Force*, GPFC (25 juin 2021) à la p 3.
- ³³¹ *Military Police Information Brief – For External Comprehensive Review into Sexual Misconduct and Sexual Harassment in the Canadian Armed Forces*, GPFC (25 juin 2021) à la p 6.
- ³³² LDN, art 156, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>; *Code criminel*, art 2(g), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-c-46/derniere/lrc-1985-c-c-46.html>.
- ³³³ LDN, arts 154 et 155, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.

- ³³⁴ *Military Police – Overview Document, Prepared for External Comprehensive Review into Sexual Misconduct and Sexual Harassment in the Canadian Armed Forces*, GPFC (25 juin 2021) à la p 4.
- ³³⁵ *Military Police – Overview Document, Prepared for External Comprehensive Review into Sexual Misconduct and Sexual Harassment in the Canadian Armed Forces*, GPFC (25 juin 2021) à la p 5.
- ³³⁶ LDN, art 18.5, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ³³⁷ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 54.
- ³³⁸ Chambre des communes du Canada, Comité permanent de la condition féminine, *Témoignages*, 43-2, no 28 (22 avril 2021) en ligne : <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/432/FEWO/Evidence/EV11268363/FEW0EV28-F.PDF> à la p. 11 (Maj Kellie Brennan).
- ³³⁹ Entrevue avec la VCEMD (10 août 2021).
- ³⁴⁰ Je constate que la CPPM est habilitée à enquêter sur les plaintes relatives à la conduite d'un enquêteur de la police militaire, ainsi que sur les allégations d'ingérence dans une enquête de la police militaire : LDN, arts 250.18 et 250.19. Le rapport Fish a examiné en détail son mandat et ses pouvoirs et a formulé un certain nombre de recommandations d'amélioration (voir le chapitre 3 du rapport Fish). Toutefois, à la lumière de mes recommandations, je ne pense pas qu'il soit nécessaire de commenter davantage la fonction de surveillance de la CPPM. Bien qu'elle puisse examiner les actes répréhensibles dans le contexte d'une enquête militaire, elle n'existe pas pour évaluer la qualité générale des enquêtes policières.
- ³⁴¹ Courriel du GPFC au CEMD (14 juin 2021) (AIPRP A-2021-00628).
- ³⁴² Chambre des communes du Canada, Comité permanent de la condition féminine, *Témoignages*, 43-2, no 25 (13 avril 2021) en ligne : <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/432/FEWO/Evidence/EV11234142/FEW0EV25-F.PDF> à la p 2 (Bgén Simon Trudeau); Chambre des communes du Canada, Comité permanent de la condition féminine, *Témoignages*, 43-2, no 34 (11 mai 2021) en ligne : <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/432/FEWO/Evidence/EV11327790/FEW0EV34-F.PDF> à la p 11 (Bgén Simon Trudeau).
- ³⁴³ Chambre des communes du Canada, Comité permanent de la condition féminine, *Témoignages*, 43-2, no 28 (22 avril 2021) en ligne : <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/432/FEWO/Evidence/EV11268363/FEW0EV28-F.PDF> à la p 11 (Maj Kellie Brennan).
- ³⁴⁴ QG Gp PM FC – GPA Politiques, Avis en matière de politique de la police 11/2015, *Enquêtes sur les infractions criminelles à caractère sexuel* (20 juillet 2015) (**Avis en matière de politique 11/2015**) au para 3.
- ³⁴⁵ *Grand Prévôt des Forces Canadiennes – Rapport annuel 2000* (MDN, 2001) en ligne : <https://publications.gc.ca/collections/Collection/D3-13-2000F.pdf> à la p 5.
- ³⁴⁶ CEMD, Ordonnance d'organisation des FC 3692 – *Service national des enquêtes des Forces canadiennes* (24 octobre 2007) aux para 5 et 6.
- ³⁴⁷ *Military Police – Overview Document, Prepared for External Comprehensive Review into Sexual Misconduct and Sexual Harassment in the Canadian Armed Forces*, GPFC (25 juin 2021) à la p 4.
- ³⁴⁸ Entrevue avec le personnel du GPFC (5 août 2021).
- ³⁴⁹ SNEFC, Programme de formation, 2021-2022 (GPFC).
- ³⁵⁰ *Sexual Offences Response Team Concept of Operations*, SNEFC (6 avril 2016) à la p 3.
- ³⁵¹ Entrevue avec le personnel du GPFC (5 août 2021).
- ³⁵² Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 91.
- ³⁵³ Réponse à une demande de renseignements concernant les données relatives aux cours martiales, SCPM (13 août 2021). Ce nombre ne comprend pas les cas qui ont été traités sommairement, ou pour lesquels l'enquête n'a pas abouti au dépôt d'accusations. Il ne comprend pas non plus les cas pour lesquels l'unité d'enquête était inconnue ou les données incomplètes.

- ³⁵⁴ C'est ce que reconnaît expressément l'Avis en matière de politique 11/2015 au para 3(f) : « les unités de PM locales demeurent responsables de la réception des plaintes relatives aux infractions criminelles à caractère sexuel ».
- ³⁵⁵ Entrevue avec le GPFC et le commandant du SNEFC (8 septembre 2021).
- ³⁵⁶ L'Avis en matière de politique 11/2015, qui régit les enquêtes sur les infractions criminelles à caractère sexuel, exclut expressément (au para 4) le harcèlement sexuel, la fraternisation, l'enregistrement voyeuriste et la pornographie juvénile de la liste des « infractions criminelles à caractère sexuel », ce qui signifie que les policiers militaires en uniforme peuvent enquêter sur les plaintes portant sur ces infractions exclues, ce qui peut donner lieu à des accusations pour infractions d'ordre militaire (moins graves) en vertu de la LDN.
- ³⁵⁷ RDDC, *Consultation sur la Déclaration des droits des victimes : résultats des séances de consultation interne et externe* (MDN, janvier 2022) à la p 13.
- ³⁵⁸ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 92.
- ³⁵⁹ Ordre 2-500 du Gp PM FC, *Gestion des enquêtes* au para 25.
- ³⁶⁰ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 93.
- ³⁶¹ La « médiane » est la valeur moyenne d'un ensemble de données classées du plus petit au plus grand nombre, et la « moyenne » est la valeur moyenne d'un ensemble de chiffres.
- ³⁶² *Review of Investigative Timelines for Sexual Offences Reported Between 2015 and 2020 prepared for Mme Arbour*, Gestionnaire du PAPM (4 mars 2022) à la p 9, tableau 2.
- ³⁶³ Voir l'annexe D.
- ³⁶⁴ L'équipe d'examen externe comprenait des représentants de divers organismes externes, dont les Services de santé des FAC, le CIIS, des procureurs de la Couronne, une personne défendant les victimes du Ottawa Rape Crisis Centre, la Société d'aide à l'enfance (Ottawa) et la GRC: GPFC, *Sexual Assault Review Program (SARP), External Review 2010-2018* (21 octobre 2019) à la p 2, au para 3.
- ³⁶⁵ *Grand prévôt des Forces canadiennes – Rapport annuel 2019-2020* (MDN, 30 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/rapport-du-grand-prevot-des-forces-canadiennes-annee-financiere-2019-20.pdf> à la p 14.
- ³⁶⁶ GPFC, *Sexual Assault Review Program (SARP), External Review 2010-2018* (21 octobre 2019) à la p 5, au para 10.
- ³⁶⁷ *Message du Grand Prévôt des Forces canadiennes et commandant du Groupe de la Police militaire des Forces canadiennes*, dans *Grand prévôt des Forces canadiennes – Rapport annuel 2019-2020* (MDN, 30 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/rapport-du-grand-prevot-des-forces-canadiennes-annee-financiere-2019-20.pdf> aux pp 1 et 2.
- ³⁶⁸ Entrevue avec le personnel du GPFC (5 août 2021).
- ³⁶⁹ Rapport Dickson I, aux pp 12-13.
- ³⁷⁰ Lorsqu'ils sont commis à l'extérieur du Canada, LDN, art 70, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ³⁷¹ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 112, à propos de la restructuration des procès sommaires.
- ³⁷² Entrevue avec le JAG adjoint, Modernisation, et des officiers du CJAG (29 septembre 2021).
- ³⁷³ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 46, recommandation #11.

- ³⁷⁴ Réunion fédérale-provinciale-territoriale des ministres responsables de la justice et de la sécurité publique 831-221, *Rapport du Groupe de travail du Comité de coordination des hauts fonctionnaires sur l'accès à la justice pour les adultes victimes d'agression sexuelle : Signalements, enquêtes et poursuites concernant les agressions sexuelles commises à l'égard des adultes – Difficultés et pratiques prometteuses quant à l'amélioration de l'accès à la justice pour les victimes* (15 novembre 2018), en ligne : <https://scics.ca/fr/product-produit/rapport-du-groupe-de-travail-du-comite-de-coordination-des-hauts-fonctionnaires-sur-lacces-a-la-justice-pour-les-adultes-victimes-dagression-sexuell/#a310>.
- ³⁷⁵ Voir, par ex., au Québec : Directeur des poursuites criminelles et pénales, *AGR-1, Agression sexuelle et autres infractions à caractère sexuel envers les adultes*, 16 novembre 2018 (révisé en date du 15 décembre 2021) en ligne : <http://www.dpcp.gouv.qc.ca/ressources/pdf/envoi/AGR-1.pdf> au para 4.
- ³⁷⁶ Andrejs Berzins, c.r. et Malcolm Lindsay, c.r., *External Review of the Canadian Military Prosecution Service, Final Report* (31 mars 2008) en ligne : <https://military-justice.ca/wp-content/uploads/2018/11/Bronson-Reports.pdf> à la p 1.
- ³⁷⁷ Ébauche – Rapport interne – Révision globale de la cour martiale (21 juillet 2017) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/jag/revision-globale-cour-martiale-rapport-provisoire-21juillet2017.pdf.
- ³⁷⁸ JAG, Lettre au chef d'état-major concernant la règle d'affection de cinq (5) ans (25 mars 2019).
- ³⁷⁹ Elaine Craig, *An Examination of How the Canadian Military's Legal System Responds to Sexual Assault* (2020), 43:1 Dal L J 63 à la p 75.
- ³⁸⁰ Statistique Canada, *Tribunaux de juridiction criminelle pour adultes, nombre de causes et d'accusations selon le type de décision, Tableau 35-10-0027-01* (28 septembre 2021) en ligne : https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3510002701&request_locale=fr.
- ³⁸¹ Statistique Canada, *Tribunaux de juridiction criminelle pour adultes, nombre de causes et d'accusations selon le type de décision, Tableau 35-10-0027-01* (28 septembre 2021) en ligne : https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3510002701&request_locale=fr.
- ³⁸² Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> aux pp 19 et 47.
- ³⁸³ Elaine Craig, *An Examination of How the Canadian Military's Legal System Responds to Sexual Assault* (2020), 43:1 Dal L J 63 à la 74-75.
- ³⁸⁴ Elaine Craig, *An Examination of How the Canadian Military's Legal System Responds to Sexual Assault* (2020), 43:1 Dal L J 63 à la p 79.
- ³⁸⁵ *Bankasingh T. O. (Enseigne de vaisseau de 2^e classe), R. c.*, 2021 CM 5009, en ligne : <https://www.canlii.org/en/ca/cm/doc/2021/2021cm5009/2021cm5009.html> au para 2.
- ³⁸⁶ Elaine Craig, *An Examination of How the Canadian Military's Legal System Responds to Sexual Assault* (2020), 43:1 Dal L J 63 à la p 100.
- ³⁸⁷ Réponse à une demande de renseignements concernant les données relatives aux cours martiales, SCPM (13 août 2021).
- ³⁸⁸ Note : Dans certains dossiers de la cour martiale, l'accusé a été accusé et déclaré coupable de plusieurs infractions, de sorte que le nombre d'accusations ne correspond pas exactement au nombre de dossiers.
- ³⁸⁹ Statistique Canada, *Tribunaux de juridiction criminelle pour adultes, nombre de causes et d'accusations selon le type de décision, Tableau : 35-10-0027-01* (28 septembre 2021) en ligne : https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3510002701&request_locale=fr.
- ³⁹⁰ Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles, *Témoignages (projet de loi C-25)*, 36-1 (6 octobre 1998) en ligne : <https://sencanada.ca/fr/Content/SEN/Committee/361/lega/34evb-f> à 15h30 (l'hon. Arthur Eggleton).
- ³⁹¹ Elaine Craig, *An Examination of How the Canadian Military's Legal System Responds to Sexual Assault* (2020), 43:1 Dal L J 63 aux pp 85–86, et 100.
- ³⁹² Par exemple, la classification des « agressions sexuelles » et des « autres infractions sexuelles » peut inclure ou non la même liste d'infractions.

- ³⁹³ Réponse à une demande de renseignements concernant les données relatives aux cours martiales, SCPM (13 août 2021).
- ³⁹⁴ La liste complète des infractions disciplinaires auxquelles cela s'applique (c.-à-d. celles qui n'entraînent pas de casier judiciaire si la peine est l'une de celles mentionnées ci-dessus), se trouve à l'art 249.27(1)a) de la LDN, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ³⁹⁵ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> aux pp 81-82.
- ³⁹⁶ Réponse à une demande de renseignements concernant les données relatives aux cours martiales, SCPM (13 août 2021). Il y a lieu de noter que j'inclus la « consigne au quartier » dans les cas pour lesquels une période de détention a été imposée, bien que j'exclue les sursis de sentence. Je note également que les données étaient incomplètes pour deux dossiers inclus dans l'ensemble de données.
- ³⁹⁷ Statistique Canada, *Tribunaux de juridiction criminelle pour adultes, nombre de causes et d'accusations selon le type de décision, Tableau : 35-10-0027-01* (28 septembre 2021) en ligne : https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3510002701&request_locale=fr.
- ³⁹⁸ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 130; voir aussi Printemps 2018 — Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, *Rapport 3 — L'administration de la justice dans les Forces armées canadiennes* (Mai 2018) en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201805_03_f_43035.html.
- ³⁹⁹ CCDV, LC 2015, c 13, art 2, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lc-2015-c-13-art-2/derniere/lc-2015-c-13-art-2.html>.
- ⁴⁰⁰ Projet de loi C-77, art 7, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/loisa/lc-2019-c-15/derniere/lc-2019-c-15.html>.
- ⁴⁰¹ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 159.
- ⁴⁰² Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 160, recommandation no 68.
- ⁴⁰³ Draft CF MP Gp – MP Policy Advisory 06/2021 (Octobre 2021).
- ⁴⁰⁴ Draft CF MP Gp – MP Policy Advisory 06/2021 (Octobre 2021).
- ⁴⁰⁵ Ordre 2-300 du Gp PM FC, *Opérations d'application de la Loi – Généralités* au para 14; voir également Ordre 2-346 du Gp PM FC, *Violence familiale* au para 7.
- ⁴⁰⁶ Ordre 2-300 du Gp PM FC – *Opérations d'application de la Loi – Généralités* au para 11.
- ⁴⁰⁷ *Loi visant la création d'un tribunal spécialisé en matière de violence sexuelle et de violence conjugale*, RLRQ 2021, c T-15.2, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/rlrq-c-t-15.2/derniere/rlrq-c-t-15.2.html>.
- ⁴⁰⁸ Procureur général de l'Ontario, *Manuel de poursuite de la couronne, D. no 23 : La violence entre partenaires intimes* (14 novembre 2017), en ligne : <https://www.ontario.ca/fr/document/manuel-de-poursuite-de-la-couronne/d-no-23-la-violence-entre-partenaires-intimes>.
- ⁴⁰⁹ Centre du savoir sur la violence fondée sur le sexe, *Qu'est-ce que la violence fondée sur le sexe?* (20 décembre 2021) en ligne : <https://femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/centre-savoir-violence-fondee-sexe/a-propos-violence-fondee-sexe.html>.
- ⁴¹⁰ Jakupcak, Matthew, David Lisak et Lizabeth Roemer, *The Role of Masculine Ideology and Masculine Gender Role Stress in Men's Perpetration of Relationship Violence* (2002) 3:2 *Psychology of Men & Masculinity* 97.
- ⁴¹¹ Julie McCormack, et al, *Sexual Offenders' Perceptions of Their Early Interpersonal Relationships: An Attachment Perspective* (2002) 39(2) *Journal of Sex Research* 85 à la p 91.
- ⁴¹² Voir Aaron Horth, *Toward a Comprehensive Gender-Based Violence Court System* (2015) 24:2 *Boston University Public Interest Law Journal* 221 à la p 233.
- ⁴¹³ Ordre 2-346 du Gp PM FC, *Violence familiale* au para 7.

- ⁴¹⁴ *Code criminel*, arts 320.13 et 320.14, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-c-46/derniere/lrc-1985-c-c-46.html>.
- ⁴¹⁵ Entrevue avec le GPFC et le DPM (2 décembre 2021).
- ⁴¹⁶ *Military Police – Overview Document, Prepared for External Comprehensive Review into Sexual Misconduct and Sexual Harassment in the Canadian Armed Forces*, GPFC (25 juin 2021).
- ⁴¹⁷ Lettre de la ministre (3 novembre 2021), voir l'annexe E.
- ⁴¹⁸ GPFC, Présentation à l'ACCP, *Sexual Assaults in the Military Context: a Transition Towards Civilian Primary Jurisdiction Implications for Civilian and Military Police* (24 novembre 2021).
- ⁴¹⁹ Réponse à une demande de renseignements concernant les données relatives aux cours martiales, SCPM (13 août 2021).
- ⁴²⁰ Réponse à une demande de renseignements concernant les données relatives aux procès sommaires, CJAG (18 octobre 2021).
- ⁴²¹ Voir par ex.: Lettre du chef de la police du service de police de Victoria (20 décembre 2021).
- ⁴²² Courriels de l'association des directeurs de police du Québec (16 décembre 2021); lettre de la *Nova Scotia Chiefs of Police Association* (16 décembre 2021); lettre du commissaire de la PPO (24 décembre 2021); lettre de la *BC Association of Chiefs of Police* (4 janvier 2022); lettre de la *Ontario Association of Chiefs of Police* au solliciteur générale de l'Ontario (18 janvier 2022).
- ⁴²³ Courriel du directeur général de l'ADPQ au GPFC (16 décembre 2021).
- ⁴²⁴ Lettre de la *BC Association of Chiefs of Police* (4 janvier 2022).
- ⁴²⁵ Lettre du *BC Urban Mayors Caucus* au premier ministre du Canada et à la ministre de la Défense nationale (19 janvier 2022).
- ⁴²⁶ Courriel du commandant du Groupe de la Police militaire de la Force aérienne (12 janvier 2022).
- ⁴²⁷ Lettre de la *Ontario Association of Chiefs of Police* au solliciteur générale de l'Ontario (18 janvier 2022).
- ⁴²⁸ Lettre de la *Ontario Association of Chiefs of Police* à la ministre de la Défense nationale (21 avril 2022).
- ⁴²⁹ Courriel du GPFC (24 janvier 2022).
- ⁴³⁰ Ministère de la Sécurité publique, Direction générale adjointe principale des affaires policières, Communiqué 2022-04, *Mesure transitoire – Dossiers d'agression sexuelle de victimes/agresseurs ayant des liens avec les Forces armées canadiennes et transfert de dossiers du système de Justice militaire vers les corps de police du Québec*.
- ⁴³¹ *Message du Grand Prévôt des Forces canadiennes concernant le transfert de compétence en matière d'agression sexuelle et d'autres infractions criminelles de nature sexuelle* (24 mars 2022) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2022/03/message-grand-provost-tranfert-competence.html>.
- ⁴³² Sénat du Canada, Comité permanent sur la sécurité nationale et défense, *Témoignages*, 44-1, *Transcription intérimaire* (4 avril 2022) en ligne : <https://sencanada.ca/fr/Content/Sen/Committee/441/SECD/55452-F> (Col Robin Holman).
- ⁴³³ *Comparative Primer on Military Justice Systems in US, UK, AUS, NZ, and ISR – Brief to the Independent External Comprehensive Review Authority*, CJAG (24 septembre 2021).
- ⁴³⁴ House of Commons of the UK Parliament, Defence Committee, *Protecting those who protect us: Women in the Armed Forces from Recruitment to Civilian Life (Second Report of Session 2021-22)* (25 juillet 2021) en ligne : <https://committees.parliament.uk/publications/6959/documents/72771/default/> à la p 57.
- ⁴³⁵ UK, Ministry of Defence, His Honour Shaun Lyons, *Service Justice System Review (Part 1)* (Mars 2018) en ligne : <https://www.gov.uk/government/publications/service-justice-system-review> à la p 4,3 au para 7.6.
- ⁴³⁶ UK, Ministry of Defence, His Honour Shaun Lyons, *Service Justice System Review (Part 1)* (Mars 2018) en ligne : <https://www.gov.uk/government/publications/service-justice-system-review>, à la p 41.
- ⁴³⁷ *Comparative Primer on Military Justice Systems in US, UK, AUS, NZ, and ISR – Brief to the Independent External Comprehensive Review Authority*, CJAG (24 septembre 2021) à la p 25.

- ⁴³⁸ US, Bill HR 4350, *National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2022*, 117th Cong, 2021 (enacted); *Statement by the President on S. 1605, the National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2022* (27 décembre 2021) en ligne : *The White House* <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2021/12/27/statement-by-the-president-on-s-1605-the-national-defense-authorization-act-for-fiscal-year-2022/>.
- ⁴³⁹ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 60, note en bas de page 211.
- ⁴⁴⁰ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> aux pp 59-60.
- ⁴⁴¹ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 66.
- ⁴⁴² Comme elle était censée le faire. Voir: JAG, *Military Justice: A Progress Report on Current Concerns and Directions for Reform – Presented to the Special Advisory Group on Military Justice and Military Police Investigation Services on 16 Jan 1997* (24 janvier 1997) à la p 36.
- ⁴⁴³ RDDC, *Consultation sur la Déclaration des droits des victimes: résultats des séances de consultation interne et externe* (MDN, janvier 2022) à la p ii.
- ⁴⁴⁴ RDDC, *Consultation sur la Déclaration des droits des victimes: résultats des séances de consultation interne et externe* (MDN, janvier 2022) à la p 11.
- ⁴⁴⁵ Le Programme Hors-Canada (HORSCAN) régit les affectations, assignations et emplois dans des pays étrangers. Ombudsman, *Affectations, assignations et emplois Hors-Canada*, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces/information-educative/militaires-fac/carriere/affectation-militaires/horscan.html>.
- ⁴⁴⁶ Réponse à une demande de renseignements concernant les données relatives aux cours martiales, SCPM (13 août 2021).
- ⁴⁴⁷ *Barber M.A. (Capitaine), R. c.*, 2012 CM 1008 (CanLII), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/cm/doc/2012/2012cm1008/2012cm1008.html>.
- ⁴⁴⁸ JAG, *Military Justice: A Progress Report on Current Concerns and Directions for Reform – Presented to the Special Advisory Group on Military Justice and Military Police Investigation Services on 16 Jan 1997* (24 janvier 1997) à la p 37.
- ⁴⁴⁹ LDN, art 70(c), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ⁴⁵⁰ *Grand prévôt des Forces canadiennes – Rapport annuel 2019-2020* (MDN, 30 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/rapport-du-grand-prevot-des-forces-canadiennes-annee-financiere-2019-20.pdf> à la p 33.
- ⁴⁵¹ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> aux pp 35-36.
- ⁴⁵² *Servir avec honneur*, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/servir-avec-honneur-fr.pdf> à la p 7.
- ⁴⁵³ Voir, par ex.: *Rosenbaum c Law Society (Manitoba)* (1983), 150 D.L.R. (3d) 352 aux pp 354-355 (Cour du Banc de la Reine du Manitoba), confirmé (1983), 7 Admin. L.R. 77 (Cour d'appel du Manitoba).
- ⁴⁵⁴ Réponse à une demande de renseignements concernant les données relatives aux procès sommaires, CJAG (18 octobre 2021).
- ⁴⁵⁵ LDN, arts 92, 93, 95, 97 et 129, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ⁴⁵⁶ *Nota*: Dans de nombreux procès sommaires, l'accusé a été inculpé et déclaré coupable de plusieurs infractions, de sorte que le nombre d'accusations ne correspond pas exactement au nombre de procès.
- ⁴⁵⁷ LDN, arts 83, 85 et 86, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ⁴⁵⁸ Elaine Craig, *An Examination of How the Canadian Military's Legal System Responds to Sexual Assault* (2020) 43:1 Dal L J 63 à la p 86.

- ⁴⁵⁹ Projet de loi C-32, *Loi édictant la Charte canadienne des droits des victimes et modifiant certaines lois* (en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/loisa/lc-2015-c-13/derniere/lc-2015-c-13.html>) a reçu la sanction royale le 23 avril 2015. La majorité des dispositions sont entrées en vigueur le 23 juillet 2015, même si des parties de la loi qui modifiaient la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* ne sont entrées en vigueur qu'un an plus tard, le 1^{er} juin 2016.
- ⁴⁶⁰ *Office of the Judge Advocate General Process Paper Submission for the Third Independent Review Authority Regulatory Process – Queen's Regulations And Orders For The Canadian Forces*, CJAG (non daté) aux pp 9-12.
- ⁴⁶¹ Réponse à une demande de renseignements concernant la mise en œuvre du projet de loi C-77, CJAG (15 décembre 2021).
- ⁴⁶² Les infractions d'ordre militaire sont indiquées à la section 2 de la partie III de la LDN. Les infractions d'ordre militaire qui peuvent être jugées par un procès sommaire sous l'ancien système sont énumérées à ORFC 108.07 (Compétence – Infractions) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-2-discipline/chapitre-108-procedure-sommaire.html> aux arts 108.7(2)-108.07(3).
- ⁴⁶³ Projet de loi C-77, art 2, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/loisa/lc-2019-c-15/derniere/lc-2019-c-15.html>.
- ⁴⁶⁴ Les pouvoirs de punition sont exposés à ORFC 108.24 (Pouvoirs de punition attribués au commandant), ORFC 108.25 (Pouvoirs de punition attribués à l'officier délégué) et ORFC 108.26 (Pouvoirs de punition attribués au commandant supérieur) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-2-discipline/chapitre-108-procedure-sommaire.html>.
- ⁴⁶⁵ Projet de loi C-77, art 25, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/loisa/lc-2019-c-15/derniere/lc-2019-c-15.html>.
- ⁴⁶⁶ Gouverneur en conseil, *Projet de règlement modifiant les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*, art 105.
- ⁴⁶⁷ Gouverneur en conseil, *Projet de règlement modifiant les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*, art 105.
- ⁴⁶⁸ Réponse à une demande de renseignements concernant le projet de loi C-77, MDN (11 mars 2022).
- ⁴⁶⁹ Entrevue avec le CJAG (4 avril 2022).
- ⁴⁷⁰ Entrevue avec le CJAG et le DGCM (7 avril 2022).
- ⁴⁷¹ Projet de loi C-77, art 25 modifiant l'art 162.7 de la LDN, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/loisa/lc-2019-c-15/derniere/lc-2019-c-15.html>.
- ⁴⁷² Projet de loi C-77, art 7, ajout de l'art 71.03 de la LDN, qui donne à la victime le droit d'obtenir de l'information sur les infractions d'ordre militaire seulement, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/loisa/lc-2019-c-15/derniere/lc-2019-c-15.html>.
- ⁴⁷³ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> aux ss 4.16–4.18.
- ⁴⁷⁴ DOAD 5019-0, *Manquement à la conduite et au rendement* (dernière modification en date du 10 juillet 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-0-manquement-a-la-conduite-et-au-rendement.html> à la s 3.1; ORFC 4.02 (Responsabilités générales des officiers) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-4-devoirs-responsabilites-des-officiers.html>; ORFC 5.01 (Responsabilités générales des militaires du rang) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-5-devoirs-responsabilites-des-militaires-du-rang/table-matieres.html>; voir aussi CANFORGEN 016/18, *Direction du CEMD en matière de conduite militaire professionnelle* (Février 2018).
- ⁴⁷⁵ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> à la s 4.4.

- ⁴⁷⁶ DOAD 5019-0, *Manquement à la conduite et au rendement* (dernière modification en date du 10 juillet 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-0-manquement-a-la-conduite-et-au-rendement.html> à la s 3.3.
- ⁴⁷⁷ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> à la s 4.5.
- ⁴⁷⁸ DOAD 5019-0, *Manquement à la conduite et au rendement* (dernière modification en date du 10 juillet 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-0-manquement-a-la-conduite-et-au-rendement.html> à la s 3.4.
- ⁴⁷⁹ DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 4.6, *nota* 2.
- ⁴⁸⁰ DOAD 5019-0, *Manquement à la conduite et au rendement* (dernière modification en date du 10 juillet 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-0-manquement-a-la-conduite-et-au-rendement.html> aux ss 3.6 et 3.7.
- ⁴⁸¹ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 6.2.
- ⁴⁸² *Arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle*, en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2020/DGM-91120-HPJ_Op%20HONOUR%20Decision%20Tree_FR.PDF au point 1.
- ⁴⁸³ *Arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle*, en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2020/DGM-91120-HPJ_Op%20HONOUR%20Decision%20Tree_FR.PDF au point 1; voir aussi DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 6.2.
- ⁴⁸⁴ *Arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle*, en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2020/DGM-91120-HPJ_Op%20HONOUR%20Decision%20Tree_FR.PDF au point 2.
- ⁴⁸⁵ *Arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle*, en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2020/DGM-91120-HPJ_Op%20HONOUR%20Decision%20Tree_FR.PDF au point B.
- ⁴⁸⁶ ORFC 4.20 (Responsabilités générales du commandant) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-4-devoirs-responsabilites-des-officiers.html>; voir aussi *Note d'information pour l'examen externe complet et indépendant (EECI)*, DACM (3 février 2022) aux paras 24 et 25.
- ⁴⁸⁷ *Note d'information pour l'examen externe complet et indépendant (EECI)*, DACM (3 février 2022) aux para 24 et 25.
- ⁴⁸⁸ *Directives du CEMD sur l'exclusion du commandement* (MDN, 12 décembre 2001).
- ⁴⁸⁹ Toutefois, l'Armée canadienne a publié son propre ordre concernant l'exclusion du commandement: *Ordre de l'Armée canadienne (OAC) 11-94, Retrait ou abandon d'un commandement/poste supérieur/poste-clé au sein de l'armée canadienne* (Mars 2015), lequel ordre s'appuie sur les *Directives du CEMD sur l'exclusion du commandement* et s'y réfère.
- ⁴⁹⁰ *Directives du CEMD sur l'exclusion du commandement* (MDN, 12 décembre 2001) au para 3.
- ⁴⁹¹ *Directives du CEMD sur l'exclusion du commandement* (MDN, 12 décembre 2001) au para 4.
- ⁴⁹² *Directives du CEMD sur l'exclusion du commandement* (MDN, 12 décembre 2001) au para 4.

- ⁴⁹³ *Directives du CEMD sur l'exclusion du commandement* (MDN, 12 décembre 2001) au para 6.
- ⁴⁹⁴ *Directives du CEMD sur l'exclusion du commandement* (MDN, 12 décembre 2001) aux para 9–11.
- ⁴⁹⁵ *Directives du CEMD sur l'exclusion du commandement* (MDN, 12 décembre 2001) au para 5.
- ⁴⁹⁶ *Directives du CEMD sur l'exclusion du commandement* (MDN, 12 décembre 2001) au para 8.
- ⁴⁹⁷ ORFC 101.09 (Retrait des fonctions militaires – Avant et après le procès) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-2-discipline/chapitre-101-dispositions-generales-relatives-code-discipline-militaire.html> à l'art 101.09(3); ORFC 19.75 (Retrait des fonctions militaires) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-19-conduite-discipline/table-matieres.html> à l'art 19.75(4).
- ⁴⁹⁸ ORFC 101.09 (Retrait des fonctions militaires – Avant et après le procès) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-2-discipline/chapitre-101-dispositions-generales-relatives-code-discipline-militaire.html> aux arts 101.09(5) et (6); ORFC 19.75 (Retrait des fonctions militaires) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-19-conduite-discipline/table-matieres.html> aux arts 19.75(6) et (7).
- ⁴⁹⁹ ORFC 208.31 (Suppression, déduction et annulation lorsqu'aucun service n'est rendu) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-3-finances.html> à l'art 208.31(4).
- ⁵⁰⁰ ORFC 101.09 (Retrait des fonctions militaires – Avant et après le procès) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-2-discipline/chapitre-101-dispositions-generales-relatives-code-discipline-militaire.html> à notes; ORFC 19.75 (Retrait des fonctions militaires) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-19-conduite-discipline.html> à notes.
- ⁵⁰¹ OAC 11-94, *Retrait ou abandon d'un commandement/poste supérieur/poste-clé au sein de l'armée canadienne* (Mars 2015) au para 13.
- ⁵⁰² DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> aux ss 4.1 et 5.4; DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 5.
- ⁵⁰³ *Arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle*, en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2020/DGM-91120-HPJ_Op%20HONOUR%20Decision%20Tree_FR.PDF au point 2.
- ⁵⁰⁴ DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 5.5.
- ⁵⁰⁵ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 6.4.
- ⁵⁰⁶ DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 5.9.
- ⁵⁰⁷ *Arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle*, en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2020/DGM-91120-HPJ_Op%20HONOUR%20Decision%20Tree_FR.PDF aux points 8 et 9.
- ⁵⁰⁸ Dans cette section, je me réfère à un « commandant »; cependant, ce n'est pas toujours un commandant qui initie une mesure administrative, par ex. il peut également s'agir de son délégué ou d'une autre « autorité de mise en œuvre », y compris le DACM, selon les circonstances.

- ⁵⁰⁹ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 6.7; DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> à la s 4.12.
- ⁵¹⁰ Voir la section sur le système des griefs militaires.
- ⁵¹¹ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 2.
- ⁵¹² DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 5.8.
- ⁵¹³ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> à la s 4.9.
- ⁵¹⁴ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> à la s 5.4; Une incapacité ne dispense pas automatiquement un membre des FAC de l'obligation de respecter les normes de conduite et de rendement établies dans les règlements, les codes de conduite, les politiques, les ordres, les instructions et les directives applicables au membre des FAC.
- ⁵¹⁵ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 6.
- ⁵¹⁶ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à l'annexe C C-5/6.
- ⁵¹⁷ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> aux ss 6.4 et 6.5.
- ⁵¹⁸ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> à la s 6.15.
- ⁵¹⁹ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> à la s 6.16; pour toute inconduite liée aux drogues, la période de surveillance doit être de 12 mois.
- ⁵²⁰ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> à la s 8.5.
- ⁵²¹ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à l'annexe C C-4/6.
- ⁵²² DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à l'annexe C C-6/6.
- ⁵²³ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> à la s 7.1.
- ⁵²⁴ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> à la s 7.3.

- ⁵²⁵ DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 5.9.
- ⁵²⁶ DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> aux ss 4.7 et 4.8; DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 4.2.
- ⁵²⁷ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à l'annexe B B-1/7.
- ⁵²⁸ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 3.
- ⁵²⁹ DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 4.5.
- ⁵³⁰ DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 4.6.
- ⁵³¹ DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 4.7.
- ⁵³² DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 4.7.
- ⁵³³ DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la 4.7.
- ⁵³⁴ Réponse à une demande de renseignements concernant les données liées aux examens administratifs, DACM (31 août 2021).
- ⁵³⁵ Réponse à une demande de renseignements concernant les données liées aux examens administratifs, DACM (31 août 2021).
- ⁵³⁶ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 10.
- ⁵³⁷ Voir la section sur la justice militaire.
- ⁵³⁸ Rapport de 2018 du BVG 2018, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.56.
- ⁵³⁹ Rapport de 2018 du BVG 2018, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.57.
- ⁵⁴⁰ Rapport de 2018 du BVG 2018, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.57.
- ⁵⁴¹ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 6.
- ⁵⁴² DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 7; voir aussi ORFC 15.21 (Avis d'intention de recommander la libération – Officiers commissionnés) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-15-liberation.html>.
- ⁵⁴³ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 7.

- ⁵⁴⁴ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 7.
- ⁵⁴⁵ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 8.
- ⁵⁴⁶ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 9.
- ⁵⁴⁷ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 10.
- ⁵⁴⁸ Le DACM entreprend un examen administratif qui peut aboutir à la libération du membre visé, en vertu du no 3, si le directeur – Politique de santé attribue une contrainte à l’emploi pour raisons médicales et que le DACM détermine que cette contrainte porte atteinte au principe d’universalité du service (voir DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 4.6, *nota* 5).
- ⁵⁴⁹ ORFC 15.01 (Libération des officiers et militaires du rang) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-15-liberation.html>.
- ⁵⁵⁰ DOAD 5019-2, *Examen administratif* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-2-examen-administratif.html> à la s 5.10; ORFC 15.01 (Libération des officiers et militaires du rang) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-15-liberation.html> à l’art 15.01(4) et au tableau ajouté à 15.01.
- ⁵⁵¹ *Administrative Review*, DACM (MDN, août 2021) à la diapositive 7.
- ⁵⁵² OAF 15-2, *Libération – Force régulière* à l’annexe A, au para 4.
- ⁵⁵³ Réponse à une demande de renseignements concernant les données liées aux examens administratifs, DACM (31 août 2021).
- ⁵⁵⁴ ORFC 15.01 (Libération des officiers et militaires du rang) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-15-liberation.html> à l’art 15.01(4) et au tableau ajouté à 15.01.
- ⁵⁵⁵ *Note d’information pour l’examen externe complet et indépendant (EECI)*, DACM (3 février 2022) au para 18.
- ⁵⁵⁶ OAF 15-2, *Libération – Force régulière* à l’annexe A, au para 28.
- ⁵⁵⁷ *Directive du CEMD – Maintien à l’effectif des membres des FAC affectés par des comportements sexuels dommageables et inappropriés* (15 juin 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/ordonnances-politiques-directives/ordre-operation-du-cemd-honour-fevrier-2015.html> au para 7.
- ⁵⁵⁸ *Directive du CEMD – Maintien à l’effectif des membres des FAC affectés par des comportements sexuels dommageables et inappropriés* (15 juin 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/ordonnances-politiques-directives/ordre-operation-du-cemd-honour-fevrier-2015.html> au para 6; CANFORGEN 216/17, *Modifications des pouvoirs de libération désignés par le CEMD* (2017).
- ⁵⁵⁹ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.58.
- ⁵⁶⁰ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.63.
- ⁵⁶¹ Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Le harcèlement et la violence sexuels dans les Forces armées canadiennes* (Ottawa: mai 2019) en ligne : https://sencanada.ca/content/sen/committee/421/SECD/Reports/SECD_Report_harassment_May_19_f.pdf à la p 9.

- ⁵⁶² *Les Forces armées canadiennes communiqueront aux victimes d'inconduite sexuelle les résultats des mesures administratives prises* (29 juillet 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2019/07/les-forces-armees-canadiennes-communiqueront-aux-victimes-dinconduite-sexuelle-les-resultats-des-mesures-administratives-prises.html>.
- ⁵⁶³ *Les Forces armées canadiennes communiqueront aux victimes d'inconduite sexuelle les résultats des mesures administratives prises* (29 juillet 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2019/07/les-forces-armees-canadiennes-communiqueront-aux-victimes-dinconduite-sexuelle-les-resultats-des-mesures-administratives-prises.html>.
- ⁵⁶⁴ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 6.6.
- ⁵⁶⁵ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 6.6.
- ⁵⁶⁶ *Arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle* en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2020/DGM-91120-HPJ_Op%20HONOUR%20Decision%20Tree_FR.PDF au point A.
- ⁵⁶⁷ *Arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle* en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2020/DGM-91120-HPJ_Op%20HONOUR%20Decision%20Tree_FR.PDF au point A.
- ⁵⁶⁸ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.54.
- ⁵⁶⁹ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.54.
- ⁵⁷⁰ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.54.
- ⁵⁷¹ Réponse à une demande de renseignements concernant les données liées aux examens administratifs, DAMC (10 mars 2022).
- ⁵⁷² DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à la p 9.
- ⁵⁷³ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) aux pp 2 et 5.
- ⁵⁷⁴ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à l'annexe C C-4/6.
- ⁵⁷⁵ DACM 2, *DMCA 2 Aide-Memoire – Administrative Actions for Misconduct* (dernière modification en date du 1^{er} mai 2021) à l'annexe C C-4/6.
- ⁵⁷⁶ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf la p 74.
- ⁵⁷⁷ Voir section sur la justice militaire.
- ⁵⁷⁸ Voir la section sur l'histoire des femmes dans les FAC et la prévalence de l'inconduite sexuelle.
- ⁵⁷⁹ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html>; DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement* (dernière modification en date du 24 mars 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5012/5012-0-prevention-et-resolution-du-harcelement.html>; *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* (MDN, 27 janvier 2021).
- ⁵⁸⁰ *Loi modifiant le Code canadien du travail (harcèlement et violence), la Loi sur les relations de travail au Parlement, et la Loi no 1 d'exécution du budget de 2017*, LC 2018, c 22 (**projet de loi C-65**), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/loisa/lc-2018-c-22/derniere/lc-2018-c-22.html>.

- ⁵⁸¹ *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* (MDN, 27 janvier 2021) à la p 6.
- ⁵⁸² *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Rapport annuel 2021* (MDN, 2021) à la p 10.
- ⁵⁸³ *Politique provisoire sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail* (MDN, 8 décembre 2020).
- ⁵⁸⁴ *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Rapport annuel 2021* (MDN, 2021) à la p 10.
- ⁵⁸⁵ *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* (MDN, 27 janvier 2021) à l'annexe A, et aux pp 27-28.
- ⁵⁸⁶ DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement* (dernière modification en date du 24 mars 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5012/5012-0-prevention-et-resolution-du-harcelement.html> à la s 2.
- ⁵⁸⁷ *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* (MDN, 27 janvier 2021) à la p 29.
- ⁵⁸⁸ *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* (MDN, 27 janvier 2021) à la p 32.
- ⁵⁸⁹ DOAD 5012-0, *Prévention et résolution du harcèlement* (dernière modification en date du 24 mars 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5012/5012-0-prevention-et-resolution-du-harcelement.html> à la s 3.6.
- ⁵⁹⁰ *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* (MDN, 27 janvier 2021) à la p 30.
- ⁵⁹¹ *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* (MDN, 27 janvier 2021) à la p 44.
- ⁵⁹² *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* (MDN, 27 janvier 2021) à la p 45.
- ⁵⁹³ *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* (MDN, 27 janvier 2021) à la p 47.
- ⁵⁹⁴ *Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement* (MDN, 27 janvier 2021) à la p 47.
- ⁵⁹⁵ *Code canadien du travail*, en ligne : <https://www.canlii.org/ca/legis/lois/lrc-1985-c-l-2/derniere/lrc-1985-c-l-2.html>.
- ⁵⁹⁶ *Code canadien du travail*, en ligne : <https://www.canlii.org/ca/legis/lois/lrc-1985-c-l-2/derniere/lrc-1985-c-l-2.html>.
- ⁵⁹⁷ *Projet de loi C-65 – Nouveau règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail* (10 décembre 2020), en ligne : <https://www.canada.ca/en/departement-national-defence/maple-leaf/defence/2020/12/bill-c-65-new-regulations-on-prevention-of-harassment-and-violence-in-the-workplace.html>.
- ⁵⁹⁸ Entrevue avec des représentants du SMA (RH-Civ) (1^{er} septembre 2021).
- ⁵⁹⁹ *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Rapport annuel 2021* (MDN, 2021) à la p 11.
- ⁶⁰⁰ *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Rapport annuel 2021* (MDN, 2021) à la p 11.
- ⁶⁰¹ *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Rapport annuel 2021* (MDN, 2021) à la p 4.
- ⁶⁰² *Réponse du MDN: au sujet du programme de Gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP)* (30 novembre 2018) en ligne : <http://ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-nouvelles-activites-medias-lettres/reponse-du-mdn-gicp-30nov2018.page>.
- ⁶⁰³ *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Rapport annuel 2021* (MDN, 2021) à la p 4.
- ⁶⁰⁴ *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Rapport annuel 2021* (MDN, 2021) à la p 5.
- ⁶⁰⁵ *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Normes de prestation de services* (MDN, mars 2020) à la p 8.
- ⁶⁰⁶ *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Rapport annuel 2021* (MDN, 2021) à la p 5.
- ⁶⁰⁷ *Réponse du MDN: au sujet du programme de Gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP)* (30 novembre 2018) en ligne : <http://ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-nouvelles-activites-medias-lettres/reponse-du-mdn-gicp-30nov2018.page>; *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Rapport annuel 2019* (MDN, 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/DGICCM-annual-report-aug-fr.pdf> à la p 4.
- ⁶⁰⁸ Entrevue avec le DGGICP (10 août 2021).

- ⁶⁰⁹ Réponse à une demande de renseignements concernant les plaintes de harcèlement sexuel, GICP (en date du 11 août 2021).
- ⁶¹⁰ *Protocol IC2M & SMRC* (MDN, 24 août 2021).
- ⁶¹¹ *Protocol IC2M & SMRC* (MDN, 24 août 2021).
- ⁶¹² *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Rapport annuel 2021* (MDN, 2021) à la p 8.
- ⁶¹³ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 62.
- ⁶¹⁴ *Loi canadienne sur les droits de la personne*, LRC 1985, ch. H-6 (LCDP), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-h-6/derniere/lrc-1985-c-h-6.html>.
- ⁶¹⁵ LCDP, art 14(2), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-h-6/derniere/lrc-1985-c-h-6.html>.
- ⁶¹⁶ DOAD 5516-0, *Droits de la personne* (dernière modification le 30 juillet 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5516/5516-0-droits-de-la-personne.html> à la s 2.4.
- ⁶¹⁷ DOAD 5516-1, *Plaintes relatives aux droits de la personne* (dernière modification le 23 novembre 2017) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5516/5516-1-plaintes-relatives-aux-droits-de-la-personne.html>.
- ⁶¹⁸ DOAD 5019-0, *Manquement à la conduite et au rendement* (dernière modification le 10 juillet 2020) en ligne : *Gouvernement du Canada* <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-0-manquement-a-la-conduite-et-au-rendement.html> à la s 3.2c.
- ⁶¹⁹ *Déposer une plainte* (consulté le 7 avril 2022) en ligne : *Commission canadienne des droits de la personne* <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fr/plaintes/deposer-une-plainte>.
- ⁶²⁰ *Au sujet du processus* (consulté le 9 avril 2022) en ligne : *Commission canadienne des droits de la personne* <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fr/plaintes/au-sujet-du-processus>.
- ⁶²¹ *Guide explicatif du Tribunal canadien des droits de la personne* (consulté le 6 mars 2022) en ligne : *Tribunal canadien des droits de la personne* <https://www.chrt-tcdp.gc.ca/resources/guide-to-understanding-the-chrt-fr.html>.
- ⁶²² Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 75.
- ⁶²³ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 76.
- ⁶²⁴ Entrevue avec la CCDP (11 février 2022).
- ⁶²⁵ Lettre de la présidente de la CCDP à l'honorable Louise Arbour (16 juillet 2021).
- ⁶²⁶ Entrevue avec la CCDP (11 février 2022).
- ⁶²⁷ Entrevue avec la CCDP (11 février 2022).
- ⁶²⁸ Entrevue avec la CCDP (11 février 2022).
- ⁶²⁹ LCDP, art 14.1, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-h-6/derniere/lrc-1985-c-h-6.html>.
- ⁶³⁰ LCDP, art 40(5)(c), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-h-6/derniere/lrc-1985-c-h-6.html>.
- ⁶³¹ ORFC 6.01 (Qualités requises pour l'enrôlement) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-6-enrolement-rengagement.html> à l'art 6.01(1)(a).
- ⁶³² Entrevue avec la CCDP (11 février 2022).
- ⁶³³ *Canada (Commission canadienne des droits de la personne) c. Canada (Procureur général)*, 2011 CSC 53 (CanLII), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/2011/2011csc53/2011csc53.html>.
- ⁶³⁴ *Canada (Commission canadienne des droits de la personne) c. Canada (Procureur général)*, 2011 CSC 53 (CanLII), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/2011/2011csc53/2011csc53.html> au para 9.

- ⁶³⁵ LCDP, arts 53(2)(e) et 53(3), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-h-6/derniere/lrc-1985-c-h-6.html>.
- ⁶³⁶ LCDP, art 53(3) en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-h-6/derniere/lrc-1985-c-h-6.html>.
- ⁶³⁷ Voir par ex.: *NK c. Botuik*, 2020 HRTO 345 (sollicitation sexuelle) – 170 000 \$, en ligne : <https://www.canlii.org/en/on/onhrt/doc/2020/2020hrto345/2020hrto345.html>; *Joe Singer Shoes Limited c. A.B.*, 2019 ONSC 5628 (contrôle judiciaire refusé) (comportement discriminatoire, harcèlement sexuel et une longue série d'agressions sexuelles) – 200 000 \$, en ligne : <https://www.canlii.org/en/on/onscdc/doc/2019/2019onsc5628/2019onsc5628.html>; *Francis c. BC Ministry of Justice* (No. 5), 2021 BCHRT 16 (CanLII) (harcèlement et discrimination (race)) – 176 000 \$, en ligne : <https://www.canlii.org/en/bc/bchrt/doc/2021/2021bchrt16/2021bchrt16.html>.
- ⁶³⁸ *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Normes de prestation de services* (MDN, mars 2020) à la p 8.
- ⁶³⁹ DOAD 2017-0, *Griefs militaires* (dernière modification en date du 26 novembre 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-2000/2017/2017-0-griefs-militaires.html> à la s 2.1.
- ⁶⁴⁰ Décision du CEEGM n° 2013-111 – Service de réserve, Service de réserve de classe B, en ligne : # 2013-111 – Service de réserve, Service de réserve de classe B – Canada.ca, et Décision du CEEGM n° 2014-054 – Gestion inappropriée d'un dossier par la chaîne de commandement, en ligne : # 2014-054 – Gestion inappropriée d'un dossier par la chaîne de commandement – Canada.ca.
- ⁶⁴¹ Décision du CEEGM n° 2012-153 – Harcèlement, en ligne : # 2012-153 – Harcèlement – Canada.ca.
- ⁶⁴² Décisions du CEEGM no 2010-032 et no 2010-056 à la p 2. Voir aussi Décision du CEEGM no 2014-003 – Avertissement écrit, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/externe-examen-griefs-militaires/services/sommaires-cas/cas-2014-003.html>.
- ⁶⁴³ Décision du CEEGM n° 2012-144 – Service de réserve, Service de réserve de classe B, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/externe-examen-griefs-militaires/services/sommaires-cas/cas-2012-144.html>.
- ⁶⁴⁴ LDN, arts 29–29.15 (Griefs) et arts 29.16–29.28 (Comité externe d'examen des griefs militaires) en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ⁶⁴⁵ *Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes, Rapport annuel 2019* (MDN, 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/DGICCM-annual-report-aug-fr.pdf> à la p 20.
- ⁶⁴⁶ DOAD 2017-1, *Processus de grief militaire* (dernière modification en date du 26 novembre 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-2000/2017/2017-1-processus-de-grief-militaire.html> à la s 19.1.
- ⁶⁴⁷ DOAD 2017-1, *Processus de grief militaire* (dernière modification en date du 26 novembre 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-2000/2017/2017-1-processus-de-grief-militaire.html> à la s 19.1.
- ⁶⁴⁸ DOAD 2017-1, *Processus de grief militaire* (dernière modification en date du 26 novembre 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-2000/2017/2017-1-processus-de-grief-militaire.html> à la s 19.1; voir aussi DOAD 2017-0, *Griefs militaires* (dernière modification en date du 26 novembre 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-2000/2017/2017-0-griefs-militaires.html> à la s 4.1.
- ⁶⁴⁹ DOAD 2017-1, *Processus de grief militaire* (dernière modification en date du 26 novembre 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-2000/2017/2017-1-processus-de-grief-militaire.html> à la s 19.1; voir aussi DOAD 2017-0, *Griefs militaires* (dernière modification en date du 26 novembre 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-2000/2017/2017-0-griefs-militaires.html> à la s 4.1.
- ⁶⁵⁰ Réponse à une demande de renseignements concernant le système des griefs des FAC, AGFC (11 mars 2022).

- ⁶⁵¹ DOAD 2017-1, *Processus de grief militaire* (dernière modification en date du 26 novembre 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-2000/2017/2017-1-processus-de-grief-militaire.html> aux ss 6.3, 6.4, 9.1, 9.2 et 9.8.
- ⁶⁵² ORFC 7.21 (Catégories de griefs devant être renvoyés au Comité des griefs) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-7-griefs.html>.
- ⁶⁵³ DOAD 2017-1, *Processus de grief militaire* (dernière modification en date du 26 novembre 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-2000/2017/2017-1-processus-de-grief-militaire.html> à la s 10.5.
- ⁶⁵⁴ *Rapport biennal sur l'état du système de règlement des griefs des Forces armées canadiennes 2013–2014* (MDN, 2014) en ligne : http://forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/dgcfga_2013_2014_report_fr.pdf à la p 2.
- ⁶⁵⁵ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> aux pp 194-196.
- ⁶⁵⁶ *Note d'information à Madame Arbour de l'AGFC* (1^{er} février 2021) à la p 1.
- ⁶⁵⁷ *Note d'information à Madame Arbour de l'AGFC* (1^{er} février 2021) à la p 2.
- ⁶⁵⁸ *Note d'information à Madame Arbour de l'AGFC* (1^{er} février 2021) à la p 3.
- ⁶⁵⁹ *Loi sur les Cours fédérales*, LRC 1985, ch. F-7, art 18; *Fortin c. Canada (Procureur général)*, 2021 CF 1061 (CanLII), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/cfpi/doc/2021/2021cf1061/2021cf1061.html> aux para 45–46 (actuellement en appel devant la Cour d'appel fédérale dans le dossier n° A-278-21, l'appel devant être entendu au printemps 2022).
- ⁶⁶⁰ *Strickland c. Canada (Procureur général)*, 2015 CSC 37 (CanLII), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/2015/2015csc37/2015csc37.html> aux para 37-42, et 59.
- ⁶⁶¹ *Tran c. Canada (Sécurité publique et Protection civile)*, 2017 CSC 50 (CanLII), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/2017/2017csc50/2017csc50.html> au para 22; voir aussi *Halifax (Regional Municipality) c. Nouvelle-Écosse (Human Rights Commission)*, 2012 CSC 10, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/2012/2012csc10/2012csc10.html> aux para 35–36.
- ⁶⁶² *Fortin c. Canada (Procureur général)*, 2021 CF 1061 (CanLII), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/cfpi/doc/2021/2021cf1061/2021cf1061.html> aux para 24–25, 45-47 et 50 (actuellement en appel devant la Cour d'appel fédérale dans le dossier n° A-278-21, l'appel devant être entendu au printemps 2022).
- ⁶⁶³ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> aux pp 191 et 216.
- ⁶⁶⁴ L'honorable Gilles Létourneau et Michel Drapeau, *Behind the Times: Modernization of Canadian Military Criminal Justice* (2017) en ligne : <https://military-justice.ca/wp-content/uploads/2019/01/Behind-The-Times.pdf> à la p 92; *Décret relatif au versement de paiements à titre gracieux dans le cadre de la procédure des Forces armées canadiennes applicable aux griefs*, C.P. 2012-0861 (2012) Gaz. du C. II, 146. Ce décret de 2012 a autorisé le CEMD à accorder un dédommagement financier: « Le [CEMD] peut autoriser le versement d'un paiement à titre gracieux à toute personne visée par une décision définitive rendue dans le cadre de la procédure applicable aux griefs établie en vertu de la *Loi sur la défense nationale* ».
- ⁶⁶⁵ *À propos du Comité* (dernière modification en date du 27 juin 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/externe-examen-griefs-militaires/organisation/a-propos.html>; le Comité externe d'examen des griefs militaires a été créé en mars 2000 en vertu de dispositions législatives qui ont été édictées en décembre 1998 et qui ont, entre autres, modifié la LDN.
- ⁶⁶⁶ LDN, art 29.13(1), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ⁶⁶⁷ ORFC 7.14 (Officiers pouvant agir à titre d'autorité initiale en matière de griefs) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-7-griefs.html> à l'art 7.14(1)(b),
 (1) Sous réserve de l'alinéa (2), peut agir à titre d'autorité initiale à l'égard d'un grief:
 [...] (b) le commandant ou l'officier nommé au poste de directeur général ou à un poste supérieur à celui-ci au quartier général de la Défense nationale qui est chargé de décider des questions faisant l'objet du grief.

- ⁶⁶⁸ Le devoir de signaler ne s'applique qu'aux membres des FAC, par opposition aux employés du MDN et aux autres civils, comme les employés affectés au CIIS, au Service de gestion des conflits et des plaintes (SGCP) et aux Services de santé des FC: DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 5.3.
- ⁶⁶⁹ ORFC 4.02 (Responsabilités générales des officiers) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-4-devoirs-responsabilites-des-officiers.html> à l'art 4.02(1)(e) et ORFC 5.01 (Responsabilités générales des militaires du rang) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-5-devoirs-responsabilites-des-militaires-du-rang/table-matieres.html>.
- ⁶⁷⁰ ORFC 4.02 (Responsabilités générales des officiers) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-4-devoirs-responsabilites-des-officiers.html> à l'art 4.02(1)(e).
- ⁶⁷¹ Réponse à une demande de suivi pour des renseignements concernant le groupe de travail sur le devoir de signaler, CCPC (8 février 2022).
- ⁶⁷² Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf Partie 5.
- ⁶⁷³ *Ordre d'opération du CEMD (O Op CEMD) – Op HONOUR* (MDN, 14 août 2015) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services-harassment/cds-op-order-op-honour.pdf au para 7, « Tous les membres des FAC ont le devoir de signaler à l'autorité responsable toute infraction aux lois, règlements, règles, ordres et instructions s'appliquant aux militaires. De plus, quand une plainte est déposée ou lorsqu'il existe d'autres raisons de croire qu'une infraction d'ordre militaire a été commise, une enquête doit être menée dès que possible ».
- ⁶⁷⁴ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html aux para 5.77 et 5.79.
- ⁶⁷⁵ Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Le harcèlement et la violence sexuels dans les Forces armées canadiennes*, (Ottawa: mai 2019) en ligne : https://sencanada.ca/content/sen/committee/421/SECD/Reports/SECD_Report_harassment_May_19_f.pdf à la p 22.
- ⁶⁷⁶ Réponse à une demande de suivi pour des renseignements concernant le groupe de travail sur le devoir de signaler, CCPC (8 février 2022).
- ⁶⁷⁷ *Manuel de l'Opération HONOUR*, en ligne (archivée): <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/ordonnances-politiques-directives/manuel-operation-honour.html> à 3.10.
- ⁶⁷⁸ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> aux ss 5.1- 5.4.
- ⁶⁷⁹ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 5.4.
- ⁶⁸⁰ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 5.12.
- ⁶⁸¹ Plus précisément, LDN, art 129(2)(b), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ⁶⁸² DOAD 5019-1, *Relations personnelles et fraternisation* (dernière modification en date du 11 juillet 2014) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-1-relations-personnelles-etp.fraternisation.html> à la s 4.3, les membres des FAC « doivent aviser leur chaîne de commandement de toute relation personnelle qui pourrait nuire aux objectifs de la présente DOAD ».

- ⁶⁸³ Réponse à une demande de renseignements concernant les accusations liées à l'inconduite sexuelle, GPFC (28 juin 2021).
- ⁶⁸⁴ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à la p 26.
- ⁶⁸⁵ ORFC 19.15 (Interdictions de repréailles) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-19-conduite-discipline/table-matieres.html> à l'art 19.15(2).
- ⁶⁸⁶ Marie-Danielle Smith, *The war inside the Canadian Armed Forces Maclean's* (8 juillet 2021) en ligne : <https://www.macleans.ca/news/canadian-armed-forces-justice-system/>.
- ⁶⁸⁷ Christopher Reynolds, *Canadian military's sexual misconduct reporting process 'disappointing,' officer says* (12 mars 2021) en ligne : <https://globalnews.ca/news/7694375/caf-naval-officer-sexual-misconduct-complaint/>.
- ⁶⁸⁸ Lettre du Conseil consultatif externe du CIIS à Mme Arbour (4 mars 2022).
- ⁶⁸⁹ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.pdf?st=g5LVQrC3> à la p 43.
- ⁶⁹⁰ CIIS, *Rapport sur la table ronde et rapports du programme MINDS sur le Sondage de Statistique Canada de 2016 et de 2018 sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes* (25 novembre 2020) à la p 13.
- ⁶⁹¹ CIIS, *Report on Roundtable Discussion and MINDS Reports on the 2016 and 2018 Statistics Canada Survey on Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces* (25 novembre 2020) aux pp 7–8.
- ⁶⁹² CIIS, *Rapport sur la table ronde et rapports du programme MINDS sur le Sondage de Statistique Canada de 2016 et de 2018 sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes* (25 novembre 2020) à la p 8.
- ⁶⁹³ Chambre des communes, *Éliminer l'inconduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes: Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente : Marilyn Gladu) (Juin 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/FEWO/Reports/RP11424392/feworp10/feworp10-f.pdf> aux pp 35-37.
- ⁶⁹⁴ Chambre des communes, *Éliminer l'inconduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes: Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente : Marilyn Gladu) (Juin 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/FEWO/Reports/RP11424392/feworp10/feworp10-f.pdf> à la p 38.
- ⁶⁹⁵ Stefanie von Hlatky, *Report for the Sexual Misconduct Response Centre* (27 décembre 2019) *The Gender Lab – Centre for International Defence Policy – Queen's University*, aux pp 8–9; voir également CIIS, *Rapport sur la table ronde et rapports du programme MINDS sur le Sondage de Statistique Canada de 2016 et de 2018 sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes* (25 novembre 2020) aux pp 4 et 7.
- ⁶⁹⁶ Stefanie von Hlatky, *Report for the Sexual Misconduct Response Centre* (27 décembre 2019) *The Gender Lab – Centre for International Defence Policy – Queen's University*, aux pp 8-9.
- ⁶⁹⁷ Australian Human Rights Commission, *Report on the Review into the Treatment of Women at the Australian Defence Force Academy: Phase 1 of the Review into the Treatment of Women in the Australian Defence Force* (21 octobre 2011); Debbie Teale et Carole MacDonald (Ph.D.), *Independent Review of the New Zealand Defence Force's progress against its Action Plan for Operation Respect* (23 juin 2020) en ligne : <https://www.defence.govt.nz/assets/publication/file/Operation-Respect-Review.pdf>.
- ⁶⁹⁸ *Examen du Service de l'aumônerie royale canadienne* (MDN, août 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/report-1258-3-049-fr.pdf> à la p 16.
- ⁶⁹⁹ *Examen du Service de l'aumônerie royale canadienne* (MDN, août 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/report-1258-3-049-fr.pdf> à la p 16.
- ⁷⁰⁰ *Examen du Service de l'aumônerie royale canadienne* (MDN, août 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/report-1258-3-049-fr.pdf> à la p 16.
- ⁷⁰¹ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 6.6.

- ⁷⁰² Réponse à une demande de suivi pour des renseignements concernant le groupe de travail sur le devoir de signaler, CCPC (8 février 2022).
- ⁷⁰³ Réponse à une demande de suivi pour des renseignements concernant le groupe de travail sur le devoir de signaler, CCPC (8 février 2022).
- ⁷⁰⁴ DGRAPM, *Winter 2019 Your Say Survey: Sexual Misconduct Response Centre Results* (MDN, décembre 2020) à la p 28.
- ⁷⁰⁵ Survivor Perspectives Consulting Group, *Mémoire pour l'étude sur l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes du Comité permanent de la condition féminine* (20 avril 2021) en ligne : [SurvivorPerspectivesConsultingGroup-e.pdf](https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/FEWO/Evidence/EV11197089/FEWEOV22-F.PDF) (ourcommons.ca) at 3-4. aux pp 3-4.
- ⁷⁰⁶ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 161.
- ⁷⁰⁷ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 165.
- ⁷⁰⁸ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 165.
- ⁷⁰⁹ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la p 165.
- ⁷¹⁰ Anita Vanderbeld, *Liberal Committee Members release 21 Recommendations to Address Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces* (22 juin 2021) en ligne : Anita Vanderbeld, députée d'Ottawa Ouest-Nepean https://www.anitamp.ca/recommendations_sexual_misconduct_in_caf.
- ⁷¹¹ Groupe de consultation sur le soutien aux survivants, *Groupe de consultation sur le soutien aux survivants: rapport de synthèse* (Octobre 2021) à la p 78.
- ⁷¹² Groupe de consultation sur le soutien aux survivants, *Groupe de consultation sur le soutien aux survivants: rapport de synthèse* (Octobre 2021) à la p 80.
- ⁷¹³ Groupe de consultation sur le soutien aux survivants, *Groupe de consultation sur le soutien aux survivants: rapport de synthèse* (Octobre 2021) à la p 82.
- ⁷¹⁴ Groupe de consultation sur le soutien aux survivants, *Groupe de consultation sur le soutien aux survivants: rapport de synthèse* (octobre 2021) à la p 80.
- ⁷¹⁵ Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – *Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 15.
- ⁷¹⁶ Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – *Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 18.
- ⁷¹⁷ CIIS, *Report on Roundtable Discussion and MINDS Reports on the 2016 and 2018 Statistics Canada Survey on Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces* (MDN, 25 novembre 2020) à la p 8.
- ⁷¹⁸ CIIS, *Rapport sur la table ronde et rapports du programme MINDS sur le Sondage de Statistique Canada de 2016 et de 2018 sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes* (MDN, 25 novembre 2020) à la p 10.
- ⁷¹⁹ Chambre des communes, Comité permanent de la condition féminine, *Témoignages* 43-2, no 22 (23 mars 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/FEWO/Evidence/EV11197089/FEWEOV22-F.PDF> voir 12:35 (lgén Wayne Eyre).
- ⁷²⁰ Le mandat de mon examen est reproduit à l'annexe A.
- ⁷²¹ Rapport Deschamps, en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/era-final-report-april-20-2015-fr-v3.pdf à la recommandation 3.
- ⁷²² Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Témoignages*, 42-1, no 27 (28 mai 2018) en ligne : <https://sencanada.ca/fr/Content/SEN/Committee/421/secd/27ev-54099-f> (L'hon. Marie Deschamps).

- ⁷²³ Réunion avec la directrice exécutive du CIIS (13 juillet 2021); *Sexual Misconduct Response Centre (Interim) (SMRC(I)) Mandate at Initial Operating Concept* (24 septembre 2015).
- ⁷²⁴ *Examen du processus de création du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle* (MDN, septembre 2017) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/mdn-dnd/D2-552-2017-fra.pdf.
- ⁷²⁵ *Examen du processus de création du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle* (MDN, septembre 2017) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/mdn-dnd/D2-552-2017-fra.pdf.
- ⁷²⁶ *Examen du processus de création du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle* (MDN, septembre 2017) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/mdn-dnd/D2-552-2017-fra.pdf.
- ⁷²⁷ *Introduction to the Sexual Misconduct Response Centre: A Briefing to Mme. Arbour*, directrice exécutive du CIIS (13 juillet 2021).
- ⁷²⁸ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.34.
- ⁷²⁹ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.39.
- ⁷³⁰ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.40.
- ⁷³¹ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.40.
- ⁷³² Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.41.
- ⁷³³ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.41.
- ⁷³⁴ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.63.
- ⁷³⁵ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.63.
- ⁷³⁶ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.104.
- ⁷³⁷ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.111.
- ⁷³⁸ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.119.
- ⁷³⁹ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.119.
- ⁷⁴⁰ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.120.
- ⁷⁴¹ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.120.
- ⁷⁴² Recommandations du CCE (8 avril 2019).
- ⁷⁴³ Recommandations du CCE (8 avril 2019).
- ⁷⁴⁴ Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Le harcèlement et la violence sexuelles dans les forces armées canadiennes* (Ottawa: mai 2019) en ligne : https://sencanada.ca/content/sen/committee/421/SECD/Reports/SECD_Report_harassment_May_19_f.pdf à la p 8.
- ⁷⁴⁵ *SMRC submission to the Independent External Review Commission* (5 novembre 2021) à la p 2; Accord de mise en œuvre (30 juillet 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/a-propos-operation-honour/gouvernance-surveillance/accord-mise-en-oeuvre.html>.

- ⁷⁴⁶ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> aux recommandations 71 à 74.
- ⁷⁴⁷ SMA(SE), *DGA Assessment of MAP Status 2015 Deschamps External Review & 2018 OAG Inappropriate Sexual Behaviour* (MDN, juin 2021) à la p 12.
- ⁷⁴⁸ Chambre des communes, *Éliminer l'inconduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes: Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente: Marilyn Gladu) (Juin 2021) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/parl/x71-1/XC71-1-1-432-10-fra.pdf à la recommandation 2.
- ⁷⁴⁹ Chambre des communes, *Éliminer l'inconduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes: Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente: Marilyn Gladu) (Juin 2021) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/parl/x71-1/XC71-1-1-432-10-fra.pdf à la recommandation 20.
- ⁷⁵⁰ *SMRC submission to the Independent External Review Commission* (5 novembre 2021) à la p 2.
- ⁷⁵¹ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 6.
- ⁷⁵² *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 9.
- ⁷⁵³ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 9.
- ⁷⁵⁴ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 11.
- ⁷⁵⁵ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 12.
- ⁷⁵⁶ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 12.
- ⁷⁵⁷ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 18.
- ⁷⁵⁸ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 12.
- ⁷⁵⁹ CCPC, *Update to Pathways to Progress, Update on Culture Change Efforts in DND/CAF* (13 décembre 2021).
- ⁷⁶⁰ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2019-2020* (MDN, 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2020/ciis-rapport-annuel-2020.pdf> à la p 12.
- ⁷⁶¹ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2019-2020* (MDN, 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2020/ciis-rapport-annuel-2020.pdf> à la p 12.
- ⁷⁶² *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 16.
- ⁷⁶³ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> aux pp 17-18; CCPC, *Update to Pathways to Progress, Update on Culture Change Efforts in DND/CAF* (13 décembre 2021) à la diapositive 9.
- ⁷⁶⁴ Accord de mise en œuvre (30 juillet 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/a-propos-operation-honneur/gouvernance-surveillance/accord-mise-en-oeuvre.html>.
- ⁷⁶⁵ *SMRC submission to the Independent External Review Commission* (5 novembre 2021).
- ⁷⁶⁶ *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 7.
- ⁷⁶⁷ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 6.1(h).

- ⁷⁶⁸ SMRC submission to the Independent External Review Commission (5 novembre 2021) à la p 16.
- ⁷⁶⁹ SMRC submission to the Independent External Review Commission (5 novembre 2021) à la p 16.
- ⁷⁷⁰ CIIS, *Information Briefing Note for the Deputy Minister – SMRC Independent Legal Advice Program* (21 octobre 2021).
- ⁷⁷¹ CCPC, *Update to Pathways to Progress, Update on Culture Change Efforts in DND/CAF* (13 décembre 2021) à la diapositive 13.
- ⁷⁷² Mandat du CIIS (juillet 2019).
- ⁷⁷³ Mandat du CIIS (juillet 2019).
- ⁷⁷⁴ Accord de mise en œuvre (30 juillet 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/a-propos-operation-honour/gouvernance-surveillance/accord-mise-en-oeuvre.html>.
- ⁷⁷⁵ SMRC submission to the Independent External Review Commission (5 novembre 2021) aux pp 11-12.
- ⁷⁷⁶ SMRC submission to the Independent External Review Commission (5 novembre 2021) à la p 17.
- ⁷⁷⁷ Chef – *Conduite professionnelle et culture* (dernière modification en date du 11 mars 2022) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/structure-organisationnelle/chef-conduite-professionnelle-culture.html>.
- ⁷⁷⁸ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.105.
- ⁷⁷⁹ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html au para 5.120.
- ⁷⁸⁰ Accord de mise en œuvre (30 juillet 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/a-propos-operation-honour/gouvernance-surveillance/accord-mise-en-oeuvre.html>.
- ⁷⁸¹ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la recommandation 73.
- ⁷⁸² CIIS, *Rapport sur la table ronde et rapports du programme MINDS sur le Sondage de Statistique Canada de 2016 et de 2018 sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes* (MDN, 25 novembre 2020) à la p 17.
- ⁷⁸³ SMRC submission to the Independent External Review Commission (5 novembre 2021) à la p 10.
- ⁷⁸⁴ Entrevue avec la directrice exécutive du CIIS (13 juillet 2021).
- ⁷⁸⁵ Entrevue avec la directrice exécutive du CIIS (13 juillet 2021).
- ⁷⁸⁶ SMRC submission to the Independent External Review Commission (5 novembre 2021) à la p 3.
- ⁷⁸⁷ Entrevue avec la directrice exécutive du CIIS (13 juillet 2021).
- ⁷⁸⁸ Chambre des communes, Comité permanent de la défense nationale, *Témoignages*, 43-2, no 23 (6 avril 2021) en ligne : <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/432/NDDN/Evidence/EV11222726/NDDNEV23-F.PDF> à 13h15 (Mme Denise Preston).
- ⁷⁸⁹ Courriel de la directrice exécutive du CIIS à Mme Arbour (9 décembre 2021).
- ⁷⁹⁰ SMRC submission to the Independent External Review Commission (5 novembre 2021) aux pp 6–7.
- ⁷⁹¹ SMRC submission to the Independent External Review Commission (5 novembre 2021) à la p 6.
- ⁷⁹² SMRC submission to the Independent External Review Commission (5 novembre 2021) à la p 9.
- ⁷⁹³ SMRC submission to the Independent External Review Commission (5 novembre 2021) à la p 7.
- ⁷⁹⁴ SMRC submission to the Independent External Review Commission (5 novembre 2021) aux pp 10-11.
- ⁷⁹⁵ Courriel de la directrice exécutive du CIIS à Mme Arbour (9 décembre 2021).

- ⁷⁹⁶ Rapport Fish, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/troisieme-examen%20independant-ldn-30-avr-2021.pdf> à la recommandation 71.
- ⁷⁹⁷ *SMRC submission to the Independent External Review Commission* (5 novembre 2021) à la p 12.
- ⁷⁹⁸ *External Advisory Council on Sexual Misconduct Terms of Reference* (14 septembre 2019) au para 3.
- ⁷⁹⁹ *External Advisory Council on Sexual Misconduct Terms of Reference* (14 septembre 2019) au para 9; *Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) – Rapport annuel 2020-2021* (MDN, 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/ciis-rapport-annuel-2020-2021.pdf> à la p 14.
- ⁸⁰⁰ *External Advisory Council on Sexual Misconduct Terms of Reference* (14 septembre 2019) au para 4.
- ⁸⁰¹ *External Advisory Council on Sexual Misconduct Terms of Reference* (14 septembre 2019) au para 6.
- ⁸⁰² *ELRFC – Conduite professionnelle et culture*, ELRFC (MDN, 9 novembre 2021).
- ⁸⁰³ Courriel du 2IC Esc d'Administration, l'École du génie militaire des Forces canadiennes (EGMFC) à l'équipe de l'examen (20 septembre 2021).
- ⁸⁰⁴ *Message du Chef d'état-major de la Défense par intérim: Le point sur le changement de culture au sein des Forces armées canadiennes* (12 juillet 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2021/07/message-du-cemd-par-interim-changement-de-culture-au-sein-des-fac.html>.
- ⁸⁰⁵ *SMRC submission to the Independent External Review Commission* (MDN, 5 novembre 2021) à la p 26.
- ⁸⁰⁶ *SMRC submission to the Independent External Review Commission* (MDN, 5 novembre 2021) à la p 26.
- ⁸⁰⁷ CCPC, *Update to Pathways to Progress: Update on Culture Change Efforts in DND/CAF* (22 février 2022) à la diapositive 37.
- ⁸⁰⁸ Réponse à une demande de renseignements sur les GCDs, Direction des droits de la personne et de la diversité (11 septembre 2021).
- ⁸⁰⁹ Groupe consultatif de la ministre de la Défense nationale sur le racisme systémique et la discrimination notamment le racisme anti-Autochtones et anti-Noirs, les préjugés contre la communauté LGBTQ2+, la discrimination entre les sexes et la suprématie blanche (**groupe consultatif de la ministre**), *Rapport final* (Janvier 2022) (**Rapport final du groupe consultatif anti-racisme**) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2022/mdn-gc-rapport-final-7-jan-2022.pdf> à la p 26.
- ⁸¹⁰ *Plan d'équité en matière d'emploi 2021-2026 des Forces armées canadiennes* (MDN, 2021) à la p 8.
- ⁸¹¹ *Orientation Brief – Defence Advisory Groups* (MDN, 2 novembre 2021) à la p 3.
- ⁸¹² À noter que l'organisation consultative de la fierté de l'Équipe de la Défense n'est pas liée à l'équité en matière d'emploi selon le directeur – Droits de la personne et diversité.
- ⁸¹³ Rapport final du groupe consultatif anti-racisme, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2022/mdn-gc-rapport-final-7-jan-2022.pdf> aux pp 26-27.
- ⁸¹⁴ Maj. M.A.J Belanger, PCEMI 42 Étude militaire, *Canadian Army Primary Reserves Recruiting Initiatives* (2016) en ligne : <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/318/192/belanger.pdf> à la p 2.
- ⁸¹⁵ SMA(SE), *Rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire* (Novembre 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/reports-pubs-audit-eval/rapport-1259-3-0040-fr.pdf> au para 1.1.
- ⁸¹⁶ *Protection, Sécurité, Engagement: La politique de défense du Canada* (MDN, 2017) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/strong-secure-engaged/rapport-politique-defense-canada.pdf> aux pp 13 et 16.
- ⁸¹⁷ *Commandant du commandement du personnel militaire, Plan de recrutement stratégique Horizon-1 FY 21/22* (6 août 2021) (PRS) à 1000-1.
- ⁸¹⁸ Entrevue avec l'équipe de commandement pour la GENPERSMIL (9 novembre 2021).
- ⁸¹⁹ *S' enrôler dans les forces armées canadiennes* (2022) en ligne : <https://forces.ca/fr/vous-enroler/#bt>.

- ⁸²⁰ DOAD 5002-1, *Enrôlement* (dernière modification en date du 4 juin 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5002/5002-1-enrolement.html> à la s 10.1.
- ⁸²¹ *Réserve de l'Armée canadienne* (dernière modification en date du 11 mars 2022) en ligne : <http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/reserve/index.page>.
- ⁸²² Entrevue avec le GRFC (9 mars 2022).
- ⁸²³ *Exposé du GRFC à Mme Arbour*, commandant du GRFC (24 janvier 2022).
- ⁸²⁴ Entrevue avec le GRFC (9 mars 2022).
- ⁸²⁵ Ian Coutts, *Army recruiting resuming normalcy* (17 December 2021) en ligne : *Canadian Army Today* <https://canadianarmytoday.com/army-recruiting-resuming-normalcy/>, citant le commandant GRFC qui a estimé que durant l'AF20/21 le taux d'attrition est tombé à 5 %, alors que le taux d'attrition normal se situait entre 8 et 9 %; voir également entrevue avec le commandant du GRFC (24 janvier 2022).
- ⁸²⁶ *Directive de planification du CEMD reconstitution des Forces armées canadiennes* (9 juillet 2021) aux para 4–5.
- ⁸²⁷ *Directive de planification du CEMD reconstitution des Forces armées canadiennes* (9 juillet 2021) aux para 5 et 10.
- ⁸²⁸ *Message du chef d'état major de la Défense par intérim concernant sa promotion au grade de général* (13 août 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2021/08/message-chef-d-etat-major-defense-interim-promotion-grade-general.html>.
- ⁸²⁹ *Directive de planification du CEMD reconstitution des Forces armées canadiennes* (9 juillet 2021) au para 17.
- ⁸³⁰ DOAD 5002-3, *Mutation entre élément et sous-élément constitutif* (date de publication 17 juin 2005) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5002/5002-3-mutation-entre-element-et-sous-element-constitutif.html>. Les FAC sont constituées des « éléments » suivants: la F rég, la F rés et la force spéciale, quand elle est établie par le gouverneur en conseil. Les sous-éléments constitutifs de la F rés sont la P rés la Réserve supplémentaire, le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets et les Rangers canadiens.
- ⁸³¹ DOAD 5002-2, *Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier – Force régulière* (date de publication 15 mai 2004) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5002/5002-2-programme-denrolement-direct-en-qualite-dofficier-force-reguliere.html>.
- ⁸³² DOAD 5002-10, *Programme d'intégration des officiers sortis du rang* (dernière modification en date du 26 juin 2017) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5002/5002-10-programme-dintegration-des-officiers-sortis-du-rang.html> à la s 2.2.
- ⁸³³ DOAD 5002-9, *Programme de formation universitaire à l'intention des militaires du rang – Force régulière* (date de publication 19 novembre 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5002/5002-9-programme-de-formation-universitaire-a-lintention-des-militaires-du-rang-force-reguliere.html>.
- ⁸³⁴ *Postulez maintenant* (2022) en ligne : <https://forces.ca/fr/appliquer/>.
- ⁸³⁵ *Trouvez un centre de recrutement* (2022) en ligne : <https://forces.ca/fr/trouvez-un-centre-de-recrutement/#/>.
- ⁸³⁶ Entrevue avec l'équipe de commandement pour la GENPERSMIL (9 novembre 2021): l'âge moyen des candidats à l'entrée est de 27 ans.
- ⁸³⁷ Par exemple, originaux de l'acte de naissance, d'une pièce d'identité avec photo délivrée par le gouvernement, des relevés de notes du niveau d'études le plus élevé, d'une preuve de qualifications professionnelles et des permis professionnels.
- ⁸³⁸ *Exposé du GRFC à Mme Arbour*, commandant du GRFC (24 janvier 2022).
- ⁸³⁹ Entrevue avec le commandant du GRFC (24 janvier 2022); *S'enrôler dans les Forces armées canadiennes* (2022) en ligne : <https://forces.ca/fr/vous-enroler/#st>.
- ⁸⁴⁰ Entrevue avec le GRFC (9 mars 2022).

- ⁸⁴¹ *Bienvenue au test de personnalité adaptatif* (2022) en ligne : <https://survey-sondage.forces.gc.ca/snapwebhost/s.asp?k=160131824020>.
- ⁸⁴² Réponse à une demande de renseignements concernant le recrutement, GRFC (9 mars 2022).
- ⁸⁴³ Réponse à une demande de renseignements concernant le recrutement, GRFC (9 mars 2022).
- ⁸⁴⁴ SMA(SE), *Rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire* (MDN, novembre 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/reports-pubs-audit-eval/rapport-1259-3-0040-fr.pdf>.
- ⁸⁴⁵ ORFC 6.01 (Qualités requises pour l'enrôlement) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-6-enrolement-rengagement.html>; DOAD 5002-1, *Enrôlement* (dernière modification en date du 4 juin 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5002/5002-1-enrolement.html> aux ss 3.1 et 3.5(b)-(c).
- ⁸⁴⁶ *Explain Production Process, Cours pour les OSPU*, GRFC (14 juin 2021).
- ⁸⁴⁷ *Instruction de travail 3.3.6.03 – Rv 6, Enrôlement, Manuel de la qualité du GRFC* (13 avril 2015).
- ⁸⁴⁸ Réponse à une demande de renseignements concernant le recrutement, GRFC (21 janvier 2022 et 9 mars 2022).
- ⁸⁴⁹ Entrevue avec l'équipe de commandement pour la GENPERSMIL (9 novembre 2021).
- ⁸⁵⁰ *Protection, Sécurité, Engagement: La politique de défense du Canada* (MDN 2017) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/strong-secure-engaged/rapport-politique-defense-canada.pdf> à la p 20.
- ⁸⁵¹ *Exposé du GRFC au MDN et au CEMD p.i.*, commandant du GRFC (2 novembre 2021).
- ⁸⁵² SMA(SE), *Rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire* (MDN, novembre 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/reports-pubs-audit-eval/rapport-1259-3-0040-fr.pdf> à l'annexe D, D-1/3.
- ⁸⁵³ Réponse à une demande de renseignements concernant le recrutement, GRFC (9 mars 2022).
- ⁸⁵⁴ Réponse à une demande de renseignements concernant le nombre de jours de traitement médian, GRFC (Janvier 2022).
- ⁸⁵⁵ *Exposé du GRFC à Mme Arbour*, commandant du GRFC (24 janvier 2022) à la p 32.
- ⁸⁵⁶ SMA(SE), *Rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire* (MDN, novembre 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/reports-pubs-audit-eval/rapport-1259-3-0040-fr.pdf> à la p 17.
- ⁸⁵⁷ G.R. Maddison et al, *Visite d'aide d'état-major spéciale – Rapport sur le climat, le milieu d'instruction, la culture et le programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR) au Collège militaire royal du Canada – Kingston* (MDN, 10 mars 2017) (**Rapport de 2017 de la VAEMS**) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/20170329-rmc-ssav-report-final.pdf> à I-3 et I-6.
- ⁸⁵⁸ Rapport de 2017 de la VAEMS, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/20170329-rmc-ssav-report-final.pdf> à I-6.
- ⁸⁵⁹ *Lettre rapport: Évaluation psychométrique du test d'aptitude des Forces canadiennes pour les candidats autochtones*, DGRAPM (9 juillet 2013).
- ⁸⁶⁰ Joseph W. Berry, DGRAPM, *Examination of pass rates on the Canadian Forces Aptitude Test (CFAT) for male and female applicants (2013–2017)* (MDN, février 2020) à la p 4.
- ⁸⁶¹ *Mise en œuvre du Plan d'action national du Canada pour les femmes, la paix et la sécurité – Ministère de la Défense nationale et Forces canadiennes* (dernière modification en date du 10 juin 2020) en ligne : https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/cnap-pnac/implementation_plans-plans_mise_oeuvre-2017-2022-dnd.aspx?lang=fra.
- ⁸⁶² MDN, *Rapport sur l'équité en matière d'emploi des Forces armées canadiennes 2020–2021* à la p 8.

- ⁸⁶³ Réponse à une demande de renseignements concernant les admissions dans la F rég, MDN (admissions jusqu'au 31 octobre 2021).
- ⁸⁶⁴ Entrevue avec le commandant du GRFC (24 janvier 2022).
- ⁸⁶⁵ Réponse à une demande de renseignements concernant les admissions dans la F rég, MDN (admissions jusqu'au 31 octobre 2021).
- ⁸⁶⁶ LCol Suzanne Raby, *Tiger Team Report – Recruitment of Women in the Canadian Armed Forces* (ébauche) (MDN, 2017) à l'annexe A.
- ⁸⁶⁷ Réponse à une demande de renseignements concernant le recrutement, GRFC (18 mars 2022).
- ⁸⁶⁸ SMA(SE), *Rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire* (MDN, novembre 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/reports-pubs-audit-eval/rapport-1259-3-0040-fr.pdf> à la p 20.
- ⁸⁶⁹ Deloitte, *Recruitment Insights (MPGG), Final Report* (Décembre 2021) à la diapositive 6.
- ⁸⁷⁰ PwC, *Global Culture Survey 2021 – The link between culture and competitive advantage*, en ligne : <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf> à la p 8.
- ⁸⁷¹ Entrevue avec l'équipe de commandement de la GENPERSMIL (9 novembre 2021).
- ⁸⁷² Entrevues avec le commandant du GRFC (24 janvier 2022) et l'équipe de commandement de la GENSPERMIL (9 novembre 2021).
- ⁸⁷³ *Exposé du GRFC au MDN et au CEMD p.i.*, commandant du GRFC (2 novembre 2021) à la diapositive 8 (décrivant les occupations où le taux d'enrôlement des femmes était supérieur à 20 % en 2019–2020); Entrevue avec le commandant du GRFC (24 janvier 2022).
- ⁸⁷⁴ *Exposé du GRFC au MDN et au CEMD p.i.*, commandant du GRFC (2 novembre 2021).
- ⁸⁷⁵ Mishall Rehman, *Canadian Armed Forces and Women over the years* (6 mars 2020) en ligne : CFMAG <https://www.cfmag.ca/history/canadian-armed-forces-and-women-over-the-years/>; *Women in the Canadian military* (30 mai 2006) en ligne : CBC News <https://www.cbc.ca/news2/background/cdnmilitary/women-cdnmilitary.html>; *Des droits égaux pour les hommes et les femmes au combat* (2022) en ligne : Commission canadienne des droits de la personne <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fr/node/597>.
- ⁸⁷⁶ *Directive de planification du CEMD reconstitution des Forces armées canadiennes* aux para 5 et 11.
- ⁸⁷⁷ PwC, *Global Culture Survey 2021 – The link between culture and competitive advantage*, en ligne : <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf> à la p 8.
- ⁸⁷⁸ Entrevue avec l'équipe de commandement de la GENPERSMIL (9 novembre 2021).
- ⁸⁷⁹ *Exposé du GRFC à Mme Arbour*, commandant du GRFC (24 janvier 2022): un filtrage de sécurité et une vérification des antécédents au moyen des sources ouvertes accrus sont envisagés, avec des coûts estimés à 1 215 000 \$ / an pour 13 500 dossiers (pour la F rég, le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets et la Réserve de l'Armée canadienne).
- ⁸⁸⁰ Entrevue avec le commandant du GRFC (24 janvier 2022).
- ⁸⁸¹ *Note d'information pour l'examen externe complet et indépendant (EECI)*, DACM (3 février 2022) à la p 3.
- ⁸⁸² DOAD 5019-4, *Mesures correctives* (dernière modification en date du 28 mai 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5019/5019-4-mesures-correctives.html> à la s 5.9.
- ⁸⁸³ *Exposé du GRFC à Mme Arbour*, commandant du GRFC (24 janvier 2022).
- ⁸⁸⁴ *Exposé du GRFC au MDN et au CEMD p.i.*, commandant du GRFC (2 novembre 2021).
- ⁸⁸⁵ Réponse à une demande de renseignements concernant le recrutement, GRFC (9 mars 2022); *Politique des Forces armées canadiennes sur la discrimination, le harcèlement et la conduite professionnelle* (y compris la déclaration officielle) (23 mai 2018).

- ⁸⁸⁶ Rapport Bastarache, en ligne : <https://www.rcmp-grc.gc.ca/wam/media/4775/original/daa54a3fe1ae287fce45022c086b493e.pdf> à la p 65.
- ⁸⁸⁷ *Académie canadienne de la défense* (dernière modification en date du 6 décembre 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/perfectionnement-professionnel/academie-canadienne-defense.html>.
- ⁸⁸⁸ DOAD 5031-8, *Perfectionnement professionnel au sein des Forces canadiennes* (dernière modification en date du 14 juin 2012) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5031/5031-8-perfectionnement-professionnel-au-sein-des-forces-canadiennes.html>.
- ⁸⁸⁹ *École de leadership et de recrues des Forces canadiennes* (dernière modification en date du 29 novembre 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/instruction-de-base/ecole-de-recrues.html>.
- ⁸⁹⁰ *Programme de formation des officiers — Force régulière* (consulté le 15 mars 2022) en ligne : <https://forces.ca/fr/etudes-payees/pfor>; DOAD 5002-2, *Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier – Force régulière* (date de publication 15 mai 2004) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5002/5002-2-programme-denrolement-direct-en-qualite-dofficier-force-reguliere.html>. Le Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR) est utilisé par les candidats qui se joignent aux FAC puis entreprennent des études universitaires, la plupart dans un des collèges militaires, mais certains dans une université civile. Le Programme d'enrôlement direct en qualité d'officiers (PEDO) accepte les candidats qui possèdent déjà un diplôme universitaire.
- ⁸⁹¹ *Canadian Military Ethos* (diapositives, mars 2021).
- ⁸⁹² *Programme d'éthique de la Défense* (dernière modification en date du 17 juin 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/ethique-defense/a-propos/vision-mission.html>.
- ⁸⁹³ Manon LeBlanc et al., *Survey on Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces – Basic Military Qualification Administration* (MDN, octobre 2018) aux pp 5-6; Manon LeBlanc et al., *Survey on Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces – Basic Military Officer Qualification Administration* (MDN, juillet 2019) aux pp 5-6.
- ⁸⁹⁴ Réponse à une demande de renseignements concernant les sondages, ELRFC (4 mars 2022).
- ⁸⁹⁵ *Mission et vision du Collège des Forces canadiennes*, en ligne : <https://www.cfc.forces.gc.ca/263-fra.html>.
- ⁸⁹⁶ CFC, *Programme d'état-major sur les opérations interarmées* (dernière modification en date du 8 novembre 2021) en ligne : <https://www.cfc.forces.gc.ca/230-fra.html>.
- ⁸⁹⁷ CFC, *Programme de cours du Programme de commandement et d'état-major interarmées en résidence (PCEMI)*, en ligne : <https://www.cfc.forces.gc.ca/118/406/cfc300-46-fra.pdf>; *CMR du Canada – CFC Programmes conjoints* (dernière modification en date du 22 mars 2021) en ligne : <https://www.rmc-cmr.ca/fr/bureau-secretaire-general/cmrc-cfc-programmes-conjoints>.
- ⁸⁹⁸ CFC, *Syllabus du Programme de sécurité nationale (PSN)*, en ligne : <https://www.cfc.forces.gc.ca/119/187/319/331-fra.pdf>.
- ⁸⁹⁹ CFC, *Programme de cours du Programme de commandement et d'état-major interarmées en résidence (PCEMI)*, en ligne : <https://www.cfc.forces.gc.ca/118/406/cfc300-46-fra.pdf>.
- ⁹⁰⁰ Réponse à la demande de renseignements concernant l'éducation et la formation sur la diversité/les thèmes de genre, ACD (2021); CFC, *Programme Outline: Operation HONOUR, Military Socialization, and Diversity*.
- ⁹⁰¹ *Canadian Military Ethos* (diapositives, mars 2021).
- ⁹⁰² *Programme de nominations supérieures (PNS)* (dernière modification en date du 24 avril 2020) en ligne : <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/io-oi/pns-sap/pns-sap-fra.asp>.
- ⁹⁰³ *Servir avec honneur*, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/servir-avec-honneur-fr.pdf> aux pp 32-33.

- ⁹⁰⁴ MDN, *Code de valeurs et d'éthique du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* (2012) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/code-value-ethic-fr.pdf>; *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture* (Avril 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-lancement-cemd-sm-concernant-conduite-professionnelle-culture.html> au para 24(c)(11)(vi). Le groupe du CCPC est responsable du renouvellement de ce *Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FAC* (2012), en coordination avec le SMA(SE).
- ⁹⁰⁵ MDN, *Code de valeurs et d'éthique du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* (2012) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/code-value-ethic-fr.pdf> à la s 5.3 – Intégrité.
- ⁹⁰⁶ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf aux pp vii et viii.
- ⁹⁰⁷ Rapport Deschamps, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D2-506-2015-fra.pdf à p viii.
- ⁹⁰⁸ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 8.2.
- ⁹⁰⁹ *À propos de l'opération HONOUR* (archivée) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/inconduite-sexuelle/a-propos-operation-honour.html>.
- ⁹¹⁰ DOAD 9005-1, *Intervention sur l'inconduite sexuelle* (date de publication 18 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-9000/9005/9005-1-intervention-sur-linconduite-sexuelle.html> à la s 8.1.
- ⁹¹¹ *Operation Honour, Respect, Diversity and Inclusion Training and Education Update – Examples*, ACD (2021).
- ⁹¹² *Operation Honour, Respect, Diversity and Inclusion Training and Education Update – Examples*, ACD (2021). Les cours comprennent: Éthique et valeurs, Programme d'éthique de la Défense, Favoriser un milieu de travail sain et sécuritaire, Promotion de l'équité en matière d'emploi dans les FAC, Promouvoir un milieu de travail exempt de harcèlement et Diriger l'institution – Aider avec l'équipe de développement du changement.
- ⁹¹³ *Operation Honour, Respect, Diversity and Inclusion Training and Education Update – Examples*, ACD (2021). Les modules comprennent: Promouvoir la confiance et la diversité, Promouvoir un milieu de travail sans harcèlement, et Programme d'éthique de la Défense.
- ⁹¹⁴ *La voie vers la dignité*, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/mdn-dnd/D2-430-2020-fra.pdf.
- ⁹¹⁵ *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture* (Avril 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-lancement-cemd-sm-concernant-conduite-professionnelle-culture.html>; *La voie vers la dignité*, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/mdn-dnd/D2-430-2020-fra.pdf à la p 35, l'objectif stratégique 1.1 mentionne notamment: « Des programmes d'éducation, d'instruction et de sensibilisation pertinents et efficaces, conçus pour inculquer et consolider les comportements et attitudes désirés, seront dispensés dès l'arrivée des recrues dans les FAC et continueront de leur être offerts tout au long de leur carrière ».
- ⁹¹⁶ ACD, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondements conceptuels* (MDN, 2005) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-fra.pdf; ACD, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Doctrine* (MDN, 2005) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-1-2005-fra.pdf; ACD, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Diriger des personnes* (MDN, 2007) en ligne : https://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-3-2007-fra.pdf; ACD, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Diriger l'institution* (MDN, 2007) en ligne : https://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-5-2007-fra.pdf; Robert W. Walker, *The Professional Development Framework: Generating Effectiveness in Canadian Forces Leadership* (MDN, septembre 2006).
- ⁹¹⁷ *Programme d'éthique de la Défense* (dernière modification en date du 17 juin 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/ethique-defense/a-propos/vision-mission.html>.

- ⁹¹⁸ MDN, *Code de valeurs et d'éthique du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* (2012) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/code-value-ethic-fr.pdf> au para 5.2, Tableau 1 – Principes d'éthique du MDN et des FC.
- ⁹¹⁹ MDN, *Code de valeurs et d'éthique du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* (2012) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/code-value-ethic-fr.pdf> au para 6.2.3.
- ⁹²⁰ *ELRFC – Conduite professionnelle et culture*, ELRFC (MDN, 9 novembre 2021).
- ⁹²¹ Entrevue avec la CCPC (1^{er} mars 2022).
- ⁹²² ACD, *Le leadership dans les Forces canadiennes: Diriger des personnes* (MDN, 2007) en ligne : https://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-3-2007-fra.pdf à la p 5.
- ⁹²³ *Evaluation of Diversity and Inclusion* (Defence Team Management Program) (MDN, septembre 2020) aux pp iv/vii.
- ⁹²⁴ *Defence staff building key relationships with industry* (22 avril 2021) en ligne : *Austrian Government/ Department of Defence* <https://www.minister.defence.gov.au/minister/melissa-price/media-releases/defence-staff-building-key-relationships-industry>; *Dozens of arms firm employees on MoD secondments*, The Guardian (dernière modification en date du 29 novembre 2017) en ligne : <https://www.theguardian.com/uk-news/2015/feb/16/dozens-of-arms-firm-employees-on-mod-secondments>.
- ⁹²⁵ Maj Robert Kelly, *Canada's defence policy – Strong, Secure, Engaged – will provide Canada with an agile, multi-purpose combat-ready military, operated by highly trained, well-equipped women and men, secure in the knowledge that they have the full support of their government and their fellow Canadians* (CFC, 2018) en ligne : <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/402/305/kelly.pdf>.
- ⁹²⁶ *The Great Reimagining: Equity for Women, Equity for All – Catalyst at 60 Years* (2022) en ligne : *Catalyst* <https://www.catalyst.org/>.
- ⁹²⁷ *Women in Male-Dominated Industries and Occupations (Quick Take)* (29 octobre 2021) en ligne : *Catalyst* <https://www.catalyst.org/research/women-in-male-dominated-industries-and-occupations/>.
- ⁹²⁸ CIIS, *Rapport sur la table ronde et rapports du programme MINDS sur le Sondage de Statistique Canada de 2016 et de 2018 sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes* (MDN, 25 novembre 2020) aux pp 10-13; Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Première réserve des Forces armées canadiennes, 2018* (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-603-x/85-603-x2019001-fra.pdf?st=QjUegMgF>.
- ⁹²⁹ CIIS, *Rapport sur la table ronde et rapports du programme MINDS sur le Sondage de Statistique Canada de 2016 et de 2018 sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes* (MDN, 25 novembre 2020) à la p 10.
- ⁹³⁰ *La voie vers la dignité*, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/05-26-path-dignity-respect-fr.pdf> à la p 35.
- ⁹³¹ *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture* (Avril 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-lancement-cemd-sm-concernant-conduite-professionnelle-culture.html>.
- ⁹³² ORFC, Volume IV – Appendice 6.1, *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada*, 2.02 (Mission et objectifs), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-4-appendices/appendice-6-1/tables-matieres.html>.
- ⁹³³ *The Royal Military College of Canada Degrees Act, 1959*, SO 1959, c 131 en ligne : https://www.cicic.ca/docs/postsec/RMCC_degrees_act_1959.pdf; *À propos du CMR* (dernière modification en date du 16 mars 2022) en ligne : <https://www.rmc-cmr.ca/fr/cabinet-du-commandant/apropos-du-cmr>.
- ⁹³⁴ Automne 2017 – Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, Rapport 6 – *Le Collège militaire royal du Canada — Défense nationale (Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston)* en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html aux para 6.35 et 6.36.

- ⁹³⁵ *Collège militaire royal de Saint-Jean – Document d’information* (dernière modification en date du 18 janvier 2022) en ligne : <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/di-b/di-b-fra.asp>.
- ⁹³⁶ Collège militaire royal de Saint-Jean, *Plan stratégique 2020-2025* (dernière modification en date du 9 septembre 2020) en ligne : <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/ps-sp/ps-sp-20-25/ps-sp-20-25-fra.asp>.
- ⁹³⁷ En 2019, le ministère de l’Enseignement supérieur a donné au CMR Saint-Jean l’autorisation de décerner un diplôme de baccalauréat ès arts au terme de son programme universitaire en études internationales. Le 3 juin 2021, l’Assemblée nationale du Québec a adopté le projet de loi 93, reconnaissant ainsi le CMR Saint-Jean en tant qu’établissement d’enseignement de niveau universitaire et lui conférant le statut d’université à part entière : voir *Collège militaire royal de Saint-Jean – Statut universitaire* (dernière modification en date du 8 juin 2021) en ligne : <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/com-com/su-ul/su-ul-fra.asp>; *Collège militaire royal de Saint-Jean – Document d’information* (18 janvier 2022) en ligne : <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/di-b/di-b-fra.asp>.
- ⁹³⁸ Réponse à une demande de renseignements relative aux données démographiques, CMR Kingston (18 janvier 2022).
- ⁹³⁹ DOAD 5002-9, *Programme de formation universitaire à l’intention des militaires du rang – Force régulière* (date de publication 19 novembre 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense-serie-5000/5002/5002-9-programme-de-formation-universitaire-a-lintention-des-militaires-du-rang-force-reguliere.html>.
- ⁹⁴⁰ *Collège militaire royal du Canada – La vie au campus* (dernière modification en date du 24 mai 2019) en ligne : <https://www.rmc-cmr.ca/fr/escadre-entrainement/vie-au-campus>.
- ⁹⁴¹ *Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR)* (dernière modification en date du 20 septembre 2021) en ligne : <https://www.rmc-cmr.ca/fr/bureau-secretaire-general/programme-formation-officiers-force-reguliere>.
- ⁹⁴² ORFC 15.07 (Libération volontaire – Militaires ayant suivi des cours subventionnés) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-15-liberation.html>.
- ⁹⁴³ *Collège militaire royal du Canada – Mission du CMR* (dernière modification en date du 1^{er} avril 2019) en ligne : <https://www.rmc-cmr.ca/fr/cabinet-du-commandant/mission-du-cmrc>.
- ⁹⁴⁴ Réponse à une demande de renseignements concernant les admissions dans la F rég, MDN (admissions jusqu’au 31 octobre 2021).
- ⁹⁴⁵ Réponse à une demande de renseignements relative aux données démographiques, CMR Kingston (18 janvier 2022).
- ⁹⁴⁶ Réponse à une demande de renseignements concernant des données, GRFC (15 mars 2022); je note que les cadets PILA sont inscrits au CMR en tant qu’élèves-officiers pour une année scolaire. Après leur année dans le PILA, les cadets PILA ont la possibilité de soumettre une demande pour poursuivre leurs études au CMR dans un programme universitaire sous le Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR), pourvu qu’ils répondent aux exigences académiques, en ligne : <https://www.rmc-cmr.ca/fr/escadre-entrainement/programme-initiation-au-leadership-intention-autochtones-pila>.
- ⁹⁴⁷ MND, *Rapport sur l’équité en matière d’emploi des FAC 2020-2021* à la p 4.
- ⁹⁴⁸ Réponse à une demande de renseignements concernant des données, GRFC (15 mars 2022).
- ⁹⁴⁹ Réponse à une demande de renseignements relative aux données démographiques, CMR Kingston (18 janvier 2022): 49,2 % des 1 130 cadets PFOR actuellement au CMR proviennent de l’Ontario, 14,2 % de la Colombie-Britannique et 9,4 % du Québec.
- ⁹⁵⁰ Collège militaire royal de Saint-Jean, *Plan stratégique 2020-2025* (dernière modification en date du 9 septembre 2020) en ligne : <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/ps-sp/ps-sp-20-25/ps-sp-20-25-fra.asp>.
- ⁹⁵¹ *MacLean’s 2022 University Guide – Royal Military College of Canada*, (2022) en ligne : <https://www.macleans.ca/schools/royal-military-college-of-canada/>. Selon le magazine *Maclean’s*, la population étudiante du CMR est composée à 23 % de femmes et 77 % d’hommes, ce qui représente une proportion de femmes plus basse que celle fournie par le GRFC et le système Guardian des FAC.

- ⁹⁵² *MacLean's 2022 University Guide – University of Ontario Institute of Technology* (2022) en ligne : *MacLean's* <https://www.macleans.ca/schools/ontario-tech-university/>.
- ⁹⁵³ *MacLean's 2022 University Guide – University of Toronto* (2022) en ligne : *Maclean's* <https://www.macleans.ca/schools/university-of-toronto/>.
- ⁹⁵⁴ *MacLean's 2022 University Guide – Dalhousie University* (2022) en ligne : *Maclean's* <https://www.macleans.ca/schools/dalhousie-university/>.
- ⁹⁵⁵ *MacLean's 2022 University Guide – University of British Columbia* (2022) en ligne : *MacLean's* <https://www.macleans.ca/schools/university-of-british-columbia/>.
- ⁹⁵⁶ *MacLean's 2022 University Guide – University of Waterloo* (2022) en ligne : *Maclean's* <https://www.macleans.ca/schools/university-of-waterloo/>.
- ⁹⁵⁷ *MacLean's 2022 University Guide – Algoma University* (2022) en ligne : *Maclean's* <https://www.macleans.ca/schools/algoma-university/>.
- ⁹⁵⁸ *MacLean's 2022 University Guide – Carleton University* (2022) en ligne : *Maclean's* <https://www.macleans.ca/schools/carleton-university/>.
- ⁹⁵⁹ *MacLean's 2022 University Guide – Saint Mary's University* (2022) en ligne : *Maclean's* <https://www.macleans.ca/schools/saint-marys-university/>.
- ⁹⁶⁰ *MacLean's 2022 University Guide – Mount Allison University* (2022) en ligne : *Maclean's* <https://www.macleans.ca/schools/mount-allison-university/>.
- ⁹⁶¹ Universités Canada, *Équité, diversité, et inclusion dans les universités canadiennes : Rapport sur le sondage national de 2019* (octobre 2019) en ligne : [equite-diversite-et-inclusion-dans-les-universites-canadiennes-report-sur-le-sondage-national-de-2019-1.pdf](https://www.univcan.ca/rapport-sur-le-sondage-national-de-2019-1.pdf) (univcan.ca) à la p 11.
- ⁹⁶² *Programmes d'études subventionnés – Programme de formation des officiers – Force régulière* (dernière modification en date du 1^{er} avril 2019) en ligne : <https://forces.ca/fr/etudes-payees/pfor>.
- ⁹⁶³ *Programmes d'études subventionnés : Programme de formation des officiers – Force régulière* (dernière modification en date du 1^{er} avril 2019) en ligne : <https://forces.ca/fr/etudes-payees/pfor>.
- ⁹⁶⁴ Réponse à une demande de renseignements concernant les officiers, directeur – Nominations supérieures (21 janvier 2022) (note: les données fournies sont d'exactitude égale à celles contenues dans le système Guardian, la base de données RH des FAC. Or, il existe des erreurs connues dans ces données, tout particulièrement en ce qui concerne la section des programmes d'enrôlement).
- ⁹⁶⁵ Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html aux para 6.66-6.68.
- ⁹⁶⁶ *Biographie du directeur des études* (dernière modification en date du 5 septembre 2018) en ligne : <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/com-com/bio/bde-adb-fra.asp>; ORFC, Volume IV – Appendice 6.1, *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada*, 1.02 (Définitions), 2.05 (Commandement et direction), 2.81 (Personnel des collèges), 2.82 (Le corps enseignant des collèges) et 2.83 (Commandant), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-4-appendices/appendice-6-1/tables-matieres.html>.
- ⁹⁶⁷ Rapport Deschamps, en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet_docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcelement/era-final-report-april-20-2015-fr-v3.pdf aux pp 12-13.
- ⁹⁶⁸ Rapport de 2017 de la VAEMS, en ligne : <https://publications.gc.ca/site/fra/9.834615/publication.html> au para 35.
- ⁹⁶⁹ Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html aux para 6.68-6.69.
- ⁹⁷⁰ ORFC, Volume IV – Appendice 6.1, *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada*, 2.80 (Organisation des collèges) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-4-appendices/appendice-6-1/tables-matieres.html>.
- ⁹⁷¹ Rapport de 2017 de la VAEMS, en ligne : <https://publications.gc.ca/site/fra/9.834615/publication.html> à l'annexe F – Commandement, direction et gouvernance, au para 27.

- ⁹⁷² Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html au para 6.60.
- ⁹⁷³ Statistique Canada, *Les expériences de comportements sexualisés non désirés, de comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles vécues au sein de la population étudiante des collèges militaires canadiens, 2019* (8 octobre 2020) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-002-x/2020001/article/00011-fra.pdf?st=ppNHgRaS>.
- ⁹⁷⁴ Rapport de 2017 de la VAEMS, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/mdn-dnd/D2-514-2017-fra.pdf; Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html aux para 6.60-6.72.
- ⁹⁷⁵ Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html aux para 6.17-6.20.
- ⁹⁷⁶ Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html au para 6.19.
- ⁹⁷⁷ Rapport de 2017 de la VAEMS, en ligne : <https://publications.gc.ca/site/fra/9.834615/publication.html> aux pp iii, v, et à l'Annexe G – Sélection, au para 3(e).
- ⁹⁷⁸ Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html aux para 6.45 et 6.52.
- ⁹⁷⁹ Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html aux para 6.55, 6.57 et 6.107.
- ⁹⁸⁰ Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html au para 6.56.
- ⁹⁸¹ Réponse à une demande de renseignements concernant les officiers, directeur – Nominations supérieures (21 janvier 2022).
- ⁹⁸² Rapport de 2017 de la VAEMS, en ligne : <https://publications.gc.ca/site/fra/9.834615/publication.html> aux pp iv-v, Sommaire.
- ⁹⁸³ Rapport de 2017 de la VAEMS, en ligne : <https://publications.gc.ca/site/fra/9.834615/publication.html> aux para 49 et 53-56.
- ⁹⁸⁴ Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html au para 6.20.
- ⁹⁸⁵ Statistique Canada, *Les expériences de comportements sexualisés non désirés, de comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles vécues au sein de la population étudiante des collèges militaires canadiens, 2019* (8 octobre 2020) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-002-x/2020001/article/00011-fra.pdf?st=ppNHgRaS> aux pp 3, 6 et 19.
- ⁹⁸⁶ CMR Kingston, *Royal Military College Canada – Response to Comd CDA on Statistics Canada Report on CMCS* (30 novembre 2020).
- ⁹⁸⁷ *Rapport du grand prévôt des Forces canadiennes – Rapport annuel 2019-20*, (MDN, 30 novembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/rapport-du-grand-prevot-des-forces-canadiennes-annee-financiere-2019-20.pdf> aux pp 14 et 20. Dix (10) dossiers criminels en cours dans la région de Kingston ont également été transférés aux autorités civiles à la suite des recommandations contenues dans mon rapport provisoire.
- ⁹⁸⁸ CMR Kingston, *Royal Military College Canada – Response to Comd CDA on Statistics Canada Report on CMCS* (30 novembre 2020).
- ⁹⁸⁹ *CDA Response to MNDO re CAF Education and Training on Gender/Diversity Themes* (MDN, 25 mars 2021) à l'annexe A.
- ⁹⁹⁰ *Operation Honour, Respect, Diversity and Inclusion Training and Education Update-Examples*, ACD (2021); CMR Kingston, *Royal Military College Canada – Response to Comd CDA on Statistics Canada Report on CMCS* (30 novembre 2020) à l'annexe C.

- ⁹⁹¹ *Collège militaire royal du Canada – Diversité, Équité et Inclusion* (23 octobre 2020) en ligne : <https://www.rmc-cmr.ca/fr/escadre-dentreprise/diversit%C3%A9-%C3%A9quit%C3%A9-inclusion>.
- ⁹⁹² *Collège militaire royal du Canada – Guide du parent* (dernière modification en date du 9 mars 2021) en ligne : <https://www.rmc-cmr.ca/sites/default/files/guide-des-parents-cmr-fr.pdf> aux pp 27-28.
- ⁹⁹³ *Collège militaire royal du Canada – Diversité, Équité et Inclusion* (23 octobre 2020) en ligne : <https://www.rmc-cmr.ca/fr/escadre-dentreprise/diversit%C3%A9-%C3%A9quit%C3%A9-inclusion>.
- ⁹⁹⁴ *Collège militaire royal du Canada – Centre de succès du CMR* (dernière modification en date du 22 janvier 2021) en ligne : <https://www.rmc-cmr.ca/fr/commandant-adjoint/centre-succes>.
- ⁹⁹⁵ Rapport de 2017 du BVG sur le CMR Kingston, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html.
- ⁹⁹⁶ Rapport de 2017 de la VAEMS, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/mdn-dnd/D2-514-2017-fra.pdf à la p i.
- ⁹⁹⁷ The British Army, *Royal Military Academy Sandhurst* (2020) en ligne : <https://www.army.mod.uk/who-we-are/our-schools-and-colleges/rma-sandhurst/>; United States Military Academy West Point (2020) en ligne : <https://www.westpoint.edu/>; *United States Air Force Academy* (2020) en ligne : <https://www.usafa.edu/>; United States Naval Academy, en ligne : <https://www.usna.edu/About/index.php>.
- ⁹⁹⁸ CMR Kingston, *Response to Comd CDA on Statistics Canada Report on CMCS* (30 novembre 2020).
- ⁹⁹⁹ Le mandat de mon examen est reproduit à l'annexe A.
- ¹⁰⁰⁰ *Organization and Accountability: A Reference Document for Members of the Canadian Armed Forces and Employees of the Department of National Defence* (MDN, 3^e éd juin 2016) aux pp C-76–C-78.
- ¹⁰⁰¹ *Diapositive de présentation*, DGCM (19 juillet 2021).
- ¹⁰⁰² LDN, art 28 en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ¹⁰⁰³ ORFC 12.01 (Promotion des officiers – Généralités) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-12-promotion-des-officiers/table-matieres.html> et ORFC 14.01 (Promotion et reclassement des militaires du rang – Généralités) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-14-promotion-reclassement-des-militaires-du-rang.html>.
- ¹⁰⁰⁴ ORFC 11.02 (Promotion, retour à un grade inférieur et changement de spécialité obligatoire – Conditions de promotion) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-11-promotion-retour-a-un-grade-inferieur-changement-specialite-obligatoire.html>.
- ¹⁰⁰⁵ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) au para 6.
- ¹⁰⁰⁶ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) au para 4(a).
- ¹⁰⁰⁷ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) au para 4(c).
- ¹⁰⁰⁸ MND, Formulaire vierge, *Rapport d'appréciation du personnel (RAP)* (2009).
- ¹⁰⁰⁹ Maj. Shain Ronalds, *Performance Evaluations: Are they a Useful Tool in the Canadian Armed Forces* (CFC, mai 2019) à la p 7; *Un nouveau relevé commun des compétences aux fins de l'évaluation du rendement* (7 juillet 2018) en ligne : <http://www.drdc-rddc.gc.ca/fr/dynamic-article.page?doc=un-nouveau-releve-commun-des-competences-aux-fins-de-l-evaluation-du-rendement/iuuiw92>; *Canadian Armed Forces Competency Dictionary (CAF CD) Update* (MDN, mars 2021).
- ¹⁰¹⁰ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) au para 4(a).
- ¹⁰¹¹ *Guide des comités de sélection des Forces canadiennes* (MDN, 30 juillet 2020) à la p 1-4/7.

- ¹⁰¹² *Guide des comités de sélection des Forces canadiennes* (MDN, 30 juillet 2020) à la p 1-5/7.
- ¹⁰¹³ *Guide des comités de sélection des Forces canadiennes* (MDN, 30 juillet 2020) aux pp 1-5/7 – 1-6/7.
- ¹⁰¹⁴ *Guide des comités de sélection des Forces canadiennes* (MDN, 30 juillet 2020) à la p 1-6/7.
- ¹⁰¹⁵ *Guide des comités de sélection des Forces canadiennes* (MDN, 30 juillet 2020) à la p 1-6/7.
- ¹⁰¹⁶ *Guide des comités de sélection des Forces canadiennes* (MDN, 30 juillet 2020) à la p 2-6/9.
- ¹⁰¹⁷ Entrevue avec le DGCM et le CJAG (7 avril 2022).
- ¹⁰¹⁸ Maj. Shain Ronalds, *Performance Evaluations: Are they a Useful Tool in the Canadian Armed Forces* (CFC, mai 2019) à la p 9.
- ¹⁰¹⁹ Décision du CEEGM n° 2015-304 – Harmonisation des directives en matière d’attribution de notes dans le cadre des rapports d’appréciation du personnel (RAP) avec la politique sur le Système d’évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPF), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/externe-examen-griefs-militaires/services/sommaires-cas/cas-2015-304.html> (11 février 2016).
- ¹⁰²⁰ CANFORGEN 045/20, *Changes to CAF PER For 2019/2020* (février 2020) à l’art 5(d).
- ¹⁰²¹ Rapport final du groupe consultatif anti-racisme, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2022/mdn-gc-rapport-final-7-jan-2022.pdf>.
- ¹⁰²² MDN, *Rapport sur l’équité en matière d’emploi des FAC 2020-2021* à la p 8.
- ¹⁰²³ Réponse à la demande de renseignements concernant les données relatives au comité de sélection et à la promotion, DGCM (3 novembre 2021).
- ¹⁰²⁴ *Deep Dive into Women in the CAF: Synthesis of Analytic Research Insights Slides*, Direction – Recherche sur l’analyse de l’effectif (septembre 2021) à la p 7, qui est l’annexe A de *Deep Dive into Women in the CAF*, RDDC (novembre 2021); Barbara Waruszynski et al, *Women in the Profession of Arms: Female Regular Force members’ perception on the attraction, recruitment, employment, and retention of women in the Canadian Armed Forces* (MDN, juillet 2018) à la p 21.
- ¹⁰²⁵ *Deep Dive into Women in the CAF: Synthesis of Analytic Research Insights Slides*, Direction – Recherche sur l’analyse de l’effectif (septembre 2021) à la p 7, qui est l’annexe A de *Deep Dive into Women in the CAF*, RDDC (novembre 2021); Barbara Waruszynski et al, *Women in the Profession of Arms: Female Regular Force members’ perception on the attraction, recruitment, employment, and retention of women in the Canadian Armed Forces* (MDN, juillet 2018) à la p 21.
- ¹⁰²⁶ Réponse à une demande de renseignements concernant les tendances relatives au genre pour le comité de sélection et la promotion, DGCM (3 août 2021).
- ¹⁰²⁷ *Taux de représentation des femmes dans les Forces armées canadiennes : Priorité aux grades supérieurs – Mise à jour de mai 2021*, DGRAPM (juin 2021) à la figure 1.
- ¹⁰²⁸ *Taux de représentation des femmes dans les Forces armées canadiennes : Priorité aux grades supérieurs – Mise à jour de mai 2021*, DGRAPM (juin 2021) à la figure 2.
- ¹⁰²⁹ Maj. Shain Ronalds, *Performance Evaluations: Are they a Useful Tool in the Canadian Armed Forces* (CFC, mai 2019) à la p 8.
- ¹⁰³⁰ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) au para 8.
- ¹⁰³¹ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) au para 8.
- ¹⁰³² *Using CFPAS – Chapter 1 – 117. Reporting of Other Factors on PERs*, DGCM (consulté le 21 juillet 2021) au para 1.
- ¹⁰³³ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CFPAS Reporting of Other Factors on PERS*, DGCM (2 mars 2022) au para 2.
- ¹⁰³⁴ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) au para 4(b).

- ¹⁰³⁵ *Évaluation de la performance et des compétences (ÉPC)* (consulté le 14 février 2022) en ligne : <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/pace-epc/fr/index.asp>.
- ¹⁰³⁶ *Évaluation de la performance et des compétences (ÉPC)* (consulté le 14 février 2022) en ligne : <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/pace-epc/fr/index.asp>.
- ¹⁰³⁷ *Sommaires des compétences par grade*, Directeur – Politique et griefs (Carrières militaires) (consulté le 10 mai 2022).
- ¹⁰³⁸ *Canadian Armed Forces Competency Dictionary (CAF CD) Update* (MDN, mars 2021) aux annexes A et B.
- ¹⁰³⁹ *Performance and Competency Evaluation Project*, DACM (Août 2021).
- ¹⁰⁴⁰ *Performance and Competency Evaluation Project*, DACM (Août 2021).
- ¹⁰⁴¹ *FAC Performance Appraisal Report (PAR) – Sgt / PO2*, DACM (Mars 2021); *FAC Performance Appraisal Report (PAR) – Maj / LCdr*, DACM (Mars 2021).
- ¹⁰⁴² *Performance and Competency Evaluation Project*, DACM (Août 2021).
- ¹⁰⁴³ *FAC Performance Appraisal Report (PAR) – Sgt / PO2*, DACM (Mars 2021); *FAC Performance Appraisal Report (PAR) – Maj / LCdr*, DACM (Mars 2021).
- ¹⁰⁴⁴ *Évaluation de la performance et des compétences (EPC) – Sommaire des compétences (Lieutenant-colonel / Capitaine de frégate)*, Directeur – Politique et griefs (Carrières militaires) (consulté le 10 mai 2022).
- ¹⁰⁴⁵ *Évaluation de la performance et des compétences (EPC) – Sommaire des compétences (Lieutenant-colonel / Capitaine de frégate)*, Directeur – Politique et griefs (Carrières militaires) (consulté le 10 mai 2022).
- ¹⁰⁴⁶ CF Mil Pers Instruction 003/21 – Inclusion and the Performance Appraisal Process, CPM (29 octobre 2021); *Message aux membres de l'Équipe de la Défense : Promotion et mesure des comportements inclusifs au sein de l'Équipe de la Défense* (1^{er} avril 2022) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2022/04/promotion-mesure-comportements-inclusifs.html>.
- ¹⁰⁴⁷ Défini comme l'ensemble des officiers généraux, des colonels et des capitaines de vaisseau ayant un rôle de directeur général et des adjudants-chefs/premiers maîtres de 1^{re} classe supervisés, selon la *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) au repère B, annexe A.
- ¹⁰⁴⁸ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) au repère B, aux pp 5 et 6.
- ¹⁰⁴⁹ *Formalités pour les dossiers des ressources humaines militaires, Sujet : 10 – Dossier du personnel de l'unité (DPU) Sous-sujet : Dossier individuel à l'unité*, DACM (dernière modification en date du 16 décembre 2019) à la p 2.
- ¹⁰⁵⁰ Bien que ce nombre varie légèrement d'une année à l'autre.
- ¹⁰⁵¹ *Sustainability of the GOFO Cadre*, DGRAPM (Novembre 2021).
- ¹⁰⁵² ORFC 11.02 (Promotion, retour à un grade inférieur et changement de spécialité obligatoire – Conditions de promotion), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-11-promotion-retour-a-un-grade-inferieur-changement-specialite-obligatoire.html> à l'art 11.02(1).
- ¹⁰⁵³ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) à la p 5/11, au para 10.
- ¹⁰⁵⁴ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) à la p 5/11, au para 12(a).
- ¹⁰⁵⁵ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) à la p 5/11, au para 13.
- ¹⁰⁵⁶ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) à la p 6/11– 8/11, aux paras 14 et 15.
- ¹⁰⁵⁷ Un poste « intérimaire pendant la durée de l'affectation » correspond à un grade intérimaire, qui est attribué à son titulaire de façon temporaire pendant qu'il assume un poste particulier.

- ¹⁰⁵⁸ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) aux pp 7/11 et 8/11, au para 15(d).
- ¹⁰⁵⁹ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) à la p 7/11, au para 15(a).
- ¹⁰⁶⁰ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) à la p 8/11, au para 17.
- ¹⁰⁶¹ *Directive du CEMD sur le renforcement de la sélection des officiers généraux, année de promotion 2022* (9 juillet 2021); Joy Klammer, *The Interim General Officer/Flag Officer Confirmatory Tool: Purpose and Interpretation*, RDDC (2021).
- ¹⁰⁶² Joy Klammer, *The Interim General Officer/Flag Officer (GOFO) Selection Process*, RDDC (November 2021); Joy Klammer, *The Interim General Officer/Flag Officer Confirmatory Tool: Purpose and Interpretation*, RDDC (2021).
- ¹⁰⁶³ Joy Klammer, *The Interim General Officer/Flag Officer Confirmatory Tool: Purpose and Interpretation*, RDDC (2021).
- ¹⁰⁶⁴ *Directive du CEMD sur le renforcement de la sélection des officiers généraux, année de promotion 2022* (9 juillet 2021) au para 6(c)(2).
- ¹⁰⁶⁵ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) à la p 11, para 21(d).
- ¹⁰⁶⁶ *Briefing Note for the Independent External Comprehensive Review (IECR) – CAF Selection-Promotion Process*, DGCM (23 janvier 2022) à la p 11, para 21(d).
- ¹⁰⁶⁷ *Dossier de nomination à la promotion au rang d'officier général*, DACM (version fournie en janvier 2022) à la p 2.
- ¹⁰⁶⁸ I. Goldenberg et Capc G. AuCoin, *Programme de sélection spécial pour la sélection des femmes au Cours de commandement et d'état-major des Forces canadiennes*, dans K. D. Davis (éd), *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : Perspectives et expériences*, Kingston (Presse de l'ACD, 2007) chapitre 10, à la p 192.
- ¹⁰⁶⁹ Réponse à une demande d'information concernant les quotas de promotion, DGCM (9 août 2021) à la p 5.
- ¹⁰⁷⁰ Maj. A. Reiffenstein, *L'intégration des femmes – un contexte asymétrique*, dans K. D. Davis (éd), *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : Perspectives et expériences*, Kingston (Presse de l'ACD, 2007) chapitre 1, à la p 9.
- ¹⁰⁷¹ I. Goldenberg et Capc G. AuCoin, *Programme de sélection spécial pour la sélection des femmes au Cours de commandement et d'état-major des Forces canadiennes*, dans K. D. Davis (éd), *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : Perspectives et expériences*, Kingston (Presse de l'ACD, 2007) chapitre 10, aux pp 210 et 211; Vanessa Brown, *Report on the Integration of Gender and Cultural Perspectives and an Inclusive Learning Environment in the Joint Command and Staff Programme* (rédigé à l'intention du CFC, août 2018) à la p 7.
- ¹⁰⁷² Vanessa Brown, *Report on the Integration of Gender and Cultural Perspectives and an Inclusive Learning Environment in the Joint Command and Staff Programme* (rédigé à l'intention du CFC, août 2018) aux pp 43–45.
- ¹⁰⁷³ *Briefing Note for the External Independent Comprehensive Review (EICR)*, DGCM (23 février 2022) à la p 1, para 3.
- ¹⁰⁷⁴ *Gestionnaires de carrières militaires* (dernières modifications en date du 4 février 2022) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces/information-educative/militaires-fac/carriere/gestionnaires-carrieres-militaires.html>.
- ¹⁰⁷⁵ *Briefing Note for the External Independent Comprehensive Review (EICR)*, DGCM, (29 novembre 2021) à la p 1, para 4.
- ¹⁰⁷⁶ *Briefing Note for the External Independent Comprehensive Review (EICR)*, DGCM (23 février 2022) à la p 1, para 5.
- ¹⁰⁷⁷ *Briefing Note for the External Independent Comprehensive Review (EICR)*, DGCM (23 février 2022) à la p 1, para 5.

- ¹⁰⁷⁸ *Briefing Note for the External Independent Comprehensive Review (EICR)*, DGCM (23 février 2022) à la p 1, para 5.
- ¹⁰⁷⁹ *Briefing Note for the External Independent Comprehensive Review (EICR)*, DGCM (23 février 2022) au repère C, à la p 41.
- ¹⁰⁸⁰ *Briefing Note for the External Independent Comprehensive Review (EICR)*, DGCM (23 février 2022) aux pp 2 et 3, para 7, repère C à la p 15, repère C à la p 42.
- ¹⁰⁸¹ *Gestionnaires de carrières militaires* (dernières modifications en date du 4 février 2022) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces/information-educative/militaires-fac/carriere/gestionnaires-carrieres-militaires.html>.
- ¹⁰⁸² Capc A. L. O. Cauty, *An Analysis of the FAC Career Management System* (CFC, 2016) aux pp 7 et 11.
- ¹⁰⁸³ *Briefing Note for the External Independent Comprehensive Review (EICR)*, DGCM (29 novembre 2021) à la p 1, para 4.
- ¹⁰⁸⁴ DOAD - 5000, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000.html>.
- ¹⁰⁸⁵ *Formalités pour les dossiers des ressources humaines militaires, Sujet 09 – Dossiers de service des FAC – Généralités*, DACM (dernières modifications en date du 22 septembre 2021).
- ¹⁰⁸⁶ DOAD 7006-0, *Fiches de conduite* (publiées le 31 mars 1998) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7006/7006-0-fiches-de-conduite.html>; DOAD 7006-1, *Établissement et tenue des fiches de conduite* (publiées le 31 mars 1998) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7006/7006-1-etablissement-et-tenue-des-fiches-de-conduite.html>.
- ¹⁰⁸⁷ *Formalités pour les dossiers des ressources humaines militaires, Sujet : 10 – Dossier du personnel de l'unité (DPU) Sous-sujet : Dossier individuel à l'unité*, DACM (dernières modifications en date du 16 décembre 2019) à la p 2.
- ¹⁰⁸⁸ *Formalités pour les dossiers des ressources humaines militaires, Sujet : 10 – Dossier du personnel de l'unité (DPU) Sous-sujet : Dossier individuel à l'unité*, DACM (dernières modifications en date du 16 décembre 2019) à la p 2.
- ¹⁰⁸⁹ DOAD 5023-0, *Universalité du service* (dernière modification en date du 31 août 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5023/5023-0-universalite-du-service.html> à la s 2.2.
- ¹⁰⁹⁰ DOAD 5023-0, *Universalité du service* (dernière modification en date du 31 août 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5023/5023-0-universalite-du-service.html> à la s 2.4.
- ¹⁰⁹¹ LDN, art. 33(1), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ¹⁰⁹² *Briefing Note for the External Independent Comprehensive Review (EICR)*, DGCM (23 février 2022) au repère C à la p 26.
- ¹⁰⁹³ DOAD 5023-1, *Critères minimaux d'efficacité opérationnelle liés à l'universalité du service* (dernière modification en date du 31 août 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5023/5023-1-criteres-minimaux-defficacite-operationnelle-lies-a-luniversalite-du-service.html> à la s 4.
- ¹⁰⁹⁴ Barbara Waruszynski et al, *Women in the Profession of Arms: Female Regular Force members' perception on the attraction, recruitment, employment, and retention of women in the Canadian Armed Forces* (MDN, juillet 2018) à la p 5.
- ¹⁰⁹⁵ LCol Suzanne Raby, *Tiger Team Report – Recruitment of women in the Canadian Armed Forces* (ébauche) (MDN, 2017) à la p 35.
- ¹⁰⁹⁶ *Briefing Note for the External Independent Comprehensive Review (EICR)*, DGCM (23 février 2022) au repère A à la p 5.

- ¹⁰⁹⁷ *Principaux conseillers – Vue d'ensemble et priorités* (23 février 2022) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/mdn-materiel-transition-2021-mdn/onglet13-principaux-conseillers-vue-d-ensemble-et-priorites.html>.
- ¹⁰⁹⁸ OAC 11-79, *Plan de relève de l'Armée* (2014).
- ¹⁰⁹⁹ C.-à-d. commandement d'un des commandements des FAC, soit l'un des trois commandements d'armée (Armée canadienne, Marine royale canadienne, Aviation royale canadienne), les commandements stratégiques (Forces d'opérations spéciales, Commandement des opérations interarmées du Canada, Commandement du renseignement des Forces canadiennes, Commandement du personnel militaire et NORAD) et divers autres commandements, tels que le Commandement du personnel militaire.
- ¹¹⁰⁰ OAC 11-79, *Plan de relève de l'Armée* (2014) à l'annexe A, para 2.
- ¹¹⁰¹ Réponse à une demande de renseignements concernant la planification de la relève dans l'Armée canadienne, Armée canadienne (22 octobre 2021) à la p 144.
- ¹¹⁰² Voir par exemple, la Réponse à une demande de renseignements concernant la planification de la relève dans l'Armée canadienne, Armée canadienne (22 octobre 2021) à la p 294.
- ¹¹⁰³ OAC 11-79, *Plan de relève de l'Armée* (2014).
- ¹¹⁰⁴ C'est-à-dire, le Corps des transmissions royal du Canada, le Corps d'infanterie royal canadien, le Corps du Génie électrique et mécanique royal canadien, le Corps blindé royal canadien, le Service royal de la logistique du Canada, le Régiment royal de l'Artillerie canadienne et le Corps du génie royal canadien.
- ¹¹⁰⁵ Voir par exemple la Réponse à une demande de renseignements concernant la planification de la relève dans l'Armée canadienne, Armée canadienne (22 octobre 2021).
- ¹¹⁰⁶ OAC 11-92, *Base d'appartenance de la Réserve* (MDN, août 2015).
- ¹¹⁰⁷ Réponse à une demande de renseignements concernant la planification de la relève dans l'Armée canadienne, Armée canadienne (22 octobre 2021).
- ¹¹⁰⁸ *Marine royale canadienne* (dernières modifications en date du 21 décembre 2021) en ligne : <http://www.navy-marine.forces.gc.ca/fr/index.page>.
- ¹¹⁰⁹ *Navy Succession Planning Process/Policy (Officers)*, MRC (19 octobre 2009) aux para 5–7.
- ¹¹¹⁰ *Navy Succession Planning Process/Policy (Officers)*, MRC (19 octobre 2009) au para 3.
- ¹¹¹¹ *Navy Succession Planning Process/Policy (Officers)*, MRC (19 octobre 2009) au para 11.
- ¹¹¹² *2021 Navy Succession Planning Board*, MRC (16–18 novembre 2021) aux pp 6, 10 et 49–51.
- ¹¹¹³ *2021 Navy Succession Planning Board*, MRC (16–18 novembre 2021).
- ¹¹¹⁴ OMAR 5002-7, *Ordre de la marine – Processus de planification de la relève : sous-officiers* (dernière modification en date du 16 juillet 2021) aux para 2.8, 2.9 et 6.1.
- ¹¹¹⁵ *Principaux conseillers – Vue d'ensemble et priorités* (23 février 2022) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/mdn-materiel-transition-2021-mdn/onglet13-principaux-conseillers-vue-d-ensemble-et-priorites.html>.
- ¹¹¹⁶ OFA 1000-7, *Gestion du personnel de la Force aérienne – Officiers* (consulté le 20 octobre 2021).
- ¹¹¹⁷ OFA 1000-8, *Processus de gestion de la relève de l'Aviation royale canadienne – Militaires du rang* (dernières modifications en date du 26 mai 2016).
- ¹¹¹⁸ Directive du commandant du COMFOSCAN 68-09, *Commanding Officer and Regimental Sergeant Major Selection* (dernières modifications en septembre 2020) au para 4.
- ¹¹¹⁹ Voir la Lettre du Directeur de la branche des Forces d'opérations spéciales aux commandants (en date du 29 septembre 2021).
- ¹¹²⁰ Directive du COIC sur l'évaluation du rendement au commandement – 2020-2021 (COIC, octobre 2020) à la p 1.
- ¹¹²¹ *Directive du Chef du renseignement de la Défense : Gestion du personnel du renseignement*, COMRENSFC (28 mai 2021); *Instructions permanentes d'opérations*, COMRENSFC (19 octobre 2021).

- ¹¹²² *Deep Dive into Women in the CAF: Synthesis of Analytic Research Insights Slides*, Direction – Recherche sur l'analyse de l'effectif (septembre 2021) à la p 7, qui est l'annexe A de *Deep Dive into Women in the CAF*, RDDC (novembre 2021); Barbara Waruszynski et al, *Women in the Profession of Arms: Female Regular Force members' perception on the attraction, recruitment, employment, and retention of women in the Canadian Armed Forces* (MDN, juillet 2018) à la p 20.
- ¹¹²³ Rapport sur la Somalie, Vol 2 Ch 16 à la p 425.
- ¹¹²⁴ Rapport sur la Somalie, Vol 2 Ch 16 aux pp 427.
- ¹¹²⁵ Rapport sur la Somalie, Vol 2 Ch 16 à la p 427.
- ¹¹²⁶ Rapport sur la Somalie, en ligne : [CP32-66-1997-fra.pdf](https://publications.gc.ca/CP32-66-1997-fra.pdf) (publications.gc.ca) Sommaire exécutif à la p 19.
- ¹¹²⁷ Rapport sur la Somalie, Vol 2 Ch 16 aux pp 446–447.
- ¹¹²⁸ Rapport sur la Somalie, Vol 2 Ch 16 aux pp 447–448.
- ¹¹²⁹ Rapport sur la Somalie, Vol 2 Ch 16 aux pp 448–449.
- ¹¹³⁰ Rapport sur la Somalie, Vol 2 Ch 16 à la p 450.
- ¹¹³¹ Rapport sur la Somalie, en ligne : [CP32-66-1997-fra.pdf](https://publications.gc.ca/CP32-66-1997-fra.pdf) (publications.gc.ca) Sommaire exécutif Recommandation 18.5; voir aussi les Recommandations 16.11, 40.36, 40.37 et 40.38.
- ¹¹³² Rapport sur la Somalie, en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/bcp-pco/CP32-65-1997-2-fra.pdf, Sommaire exécutif Recommandation 20.3.
- ¹¹³³ Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles, *Témoignages (Projet de loi C-25)*, 36-1 (6 octobre 1998) en ligne : <https://sencanada.ca/fr/Content/SEN/Committee/361/legal/34evb-f> à 15:30 (L'hon Arthur Eggleton).
- ¹¹³⁴ Sénat du Canada, Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles, *Témoignages (Projet de loi C-25)*, 36-1 (6 octobre 1998) en ligne : <https://sencanada.ca/fr/Content/SEN/Committee/361/legal/34evb-f> à 15:30 (L'hon Arthur Eggleton).
- ¹¹³⁵ Chambre des communes, Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants, *Témoignages*, 36-1 (11 mai 1998) en ligne : <https://www.noscommunes.ca/DocumentViewer/fr/36-1/NDVA/reunion-61/temoignages> à 15:55 (L'hon Brian Dickson).
- ¹¹³⁶ David Pugliese, *Creation of inspector general position recommended to DND, but lawyer says watchdog needs to be a civilian, Ottawa Citizen* (20 décembre 2021) en ligne : <https://ottawacitizen.com/news/national/defence-watch/creation-of-inspector-general-position-recommended-to-dnd-but-lawyer-says-watchdog-needs-to-be-a-civilian>.
- ¹¹³⁷ Chambre des communes, Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants, *Témoignages*, 43-2 (6 avril 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/NDDN/Evidence/EV11222726/NDDNEV23-F.PDF> à 13:15 (LGén Wayne Eyre).
- ¹¹³⁸ *The Inspector General Concept*, ACD (12 avril 2021) à la p 1.
- ¹¹³⁹ *The Inspector General Concept*, ACD (12 avril 2021) à la p 9.
- ¹¹⁴⁰ *The Inspector General Concept*, ACD (12 avril 2021) à la p 9.
- ¹¹⁴¹ Chambre des communes, *Éliminer l'inconduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes : Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente : Marilyn Gladu) (Juin 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/FEWO/Reports/RP11424392/feworp10/feworp10-f.pdf>, aux pp 25–26.
- ¹¹⁴² Ces pays comprennent : l'Australie, la Belgique, la France, les Pays-Bas et les États-Unis : *The Inspector General Concept*, ACD (12 avril 2021) à la p 2.
- ¹¹⁴³ *Inspector-General of the Australian Defence Force, Annual Report – 01 July 2019 to 30 June 2020* (29 octobre 2020) en ligne : https://defence.gov.au/mjs/_Master/docs/IGADF-Annual-Report-2019-20.pdf aux pp 1–2; *Defence Act 1903*, (Cth) no 20, 1903, section 110R.
- ¹¹⁴⁴ *The Inspector General Concept*, ACD (12 avril 2021) aux pp 3–4.

- ¹¹⁴⁵ *The Inspector General Concept*, ACD (12 avril 2021).
- ¹¹⁴⁶ LDN, art 234(2), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ¹¹⁴⁷ *Règlement du recours collectif FAC-MDN pour inconduite sexuelle* (2022) en ligne : <https://www.fac-mdnrecourscollectifinconduitesexuelle.ca/fr/accueil>.
- ¹¹⁴⁸ ORFC 19.14 (Commentaires déplacés) et ORFC 19.36 (Divulgarion de renseignements ou d'opinions) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-19-conduite-discipline.html>.
- ¹¹⁴⁹ *Les responsabilités du ministre, du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense – Cahier de transition 2021 des organisations du portefeuille MDN/FAC* (archivée), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/mdn-materiel-transition-2021-mdn/onglet2-responsabilites-du-mdn-sm-cemd.html>.
- ¹¹⁵⁰ LDN, arts 12(2) et 13, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ¹¹⁵¹ LDN, art 18(1), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ¹¹⁵² LDN, arts 250.17, 29.16, 29.17 et 29.28, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ¹¹⁵³ LDN, art 250.36, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ¹¹⁵⁴ LDN, arts 22 et 28, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ¹¹⁵⁵ *Lettre de mandat* (16 décembre 2021) en ligne : Cabinet du premier ministre <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/12/16/lettre-de-mandat-de-la-ministre-de-la-defense-nationale>.
- ¹¹⁵⁶ *Lettre de mandat* (16 décembre 2021) en ligne : Cabinet du premier ministre <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/12/16/lettre-de-mandat-de-la-ministre-de-la-defense-nationale>.
- ¹¹⁵⁷ *Les responsabilités du ministre, du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense – Cahier de transition 2021 des organisations du portefeuille MDN/FAC* (archivée), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/mdn-materiel-transition-2021-mdn/onglet2-responsabilites-du-mdn-sm-cemd.html>.
- ¹¹⁵⁸ *Les responsabilités du ministre, du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense – Cahier de transition 2021 des organisations du portefeuille MDN/FAC* (archivée), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/mdn-materiel-transition-2021-mdn/onglet2-responsabilites-du-mdn-sm-cemd.html>.
- ¹¹⁵⁹ LDN, art 250.50(1)(b), en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lrc-1985-c-n-5/derniere/lrc-1985-c-n-5.html>.
- ¹¹⁶⁰ Saideman, Stephen, *Canadian Civil-Military Relations in Comparative Perspective: It Could be Worse? Canadian Defence Policy in Theory and Practice*, éd Thomas Juneau, Philippe Lagasse, Srdjan Vucetic (Cham : Springer International Publishing AG, 2019) à la p 125.
- ¹¹⁶¹ *Guide du sous-ministre* (7 décembre 2017), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/services/publications/guide-sous-ministre.html>.
- ¹¹⁶² *Les responsabilités du ministre, du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense – Cahier de transition 2021 des organisations du portefeuille MDN/FAC* (archivée), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/mdn-materiel-transition-2021-mdn/onglet2-responsabilites-du-mdn-sm-cemd.html>.
- ¹¹⁶³ Stephen Saideman, *Canadian Civil-Military Relations in Comparative Perspective: It Could be Worse? Canadian Defence Policy in Theory and Practice*, Éd. Thomas Juneau, Philippe Lagasse, Srdjan Vucetic (Cham : Springer International Publishing AG, 2019), à la p 125.
- ¹¹⁶⁴ *Les responsabilités du ministre, du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense – Cahier de transition 2021 des organisations du portefeuille MDN/FAC* (archivée), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/mdn-materiel-transition-2021-mdn/onglet2-responsabilites-du-mdn-sm-cemd.html>.

- ¹¹⁶⁵ *Les responsabilités du ministre, du sous-ministre et du chef d'état-major de la Défense – Cahier de transition 2021 des organisations du portefeuille MDN/FAC* (archivée), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/mdn-materiel-transition-2021-mdn/onglet2-responsabilites-du-mdn-sm-cemd.html>.
- ¹¹⁶⁶ SMA(RH-Civ), *Report on DND Ex-Military Public Servant Employees* (décembre 2021).
- ¹¹⁶⁷ SMA(SE), *Évaluation de la diversité et de l'inclusion (Programme de gestion d'équipe de la Défense)* (MDN, septembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/report-1258-3-027-fr.pdf>.
- ¹¹⁶⁸ SMA(SE), *Évaluation des services de police militaire* (MDN, juin 2018) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/reports-pubs-audit-eval/report-1258-3-018-fr.pdf>.
- ¹¹⁶⁹ SMA(SE), *Examen du processus de création du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle* (MDN, septembre 2017) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/mdn-dnd/D2-552-2017-fra.pdf.
- ¹¹⁷⁰ SMA(SE), *Évaluation de la gouvernance du chef du personnel militaire (CPM)* (MDN, mai 2016) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/mdn-dnd/D58-280-2016-fra.pdf.
- ¹¹⁷¹ SMA(SE), *Surveillance de la mise en œuvre de la politique de défense : Protection, Sécurité, Engagement*. (MDN, novembre 2019) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/mdn-dnd/D2-578-2019-fra.pdf.
- ¹¹⁷² SMA(SE), *Rapport de conseil sur le processus de recrutement militaire* (MDN, novembre 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/reports-pubs-audit-eval/rapport-1259-3-0040-fr.pdf> SMA(SE), *Rapport de conseil sur la procédure de règlement des griefs civils*, (MDN, mai 2019) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2019/reports-pubs-audit-eval/rapport-1259-3-0038-fr.pdf>.
- ¹¹⁷³ *Ministère de la Défense nationale et des forces armées canadiennes, Plan d'audit axé sur les risques 2021–2022 à 2022–2023* aux pp 10 et 35.
- ¹¹⁷⁴ SMA(SE), *Calendrier d'évaluation quinquennal* (janvier 2022).
- ¹¹⁷⁵ *Politique sur l'audit interne* (dernières modifications en date du 1^{er} avril 2017) en ligne : <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484> aux arts 4.1.3 et 4.1.5.
- ¹¹⁷⁶ *Politique sur l'audit interne* (dernières modifications en date du 1^{er} avril 2017) en ligne : <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484> aux arts 4.1.3 et 4.1.5; voir également Arbour Remit, SMA(SE) (1^{er} mars 2022) à la p 3.
- ¹¹⁷⁷ *Politique sur l'audit interne* (dernières modifications en date du 1^{er} avril 2017) en ligne : <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484> à l'art 4.2.8; voir aussi entrevue avec SMA(SE) (4 mars 2022).
- ¹¹⁷⁸ *Politique sur l'audit interne* (dernières modifications en date du 1^{er} avril 2017) en ligne : <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484> à l'art 4.5.1.
- ¹¹⁷⁹ Arbour Remit, SMA(SE) (1^{er} mars 2022) aux pp 3–5.
- ¹¹⁸⁰ *Ministère de la Défense nationale et des forces armées canadiennes, Plan d'audit axé sur les risques 2021–2022 à 2022–2023* aux pp 23 et 37.
- ¹¹⁸¹ SMA(SE), *DGA Assessment of MAP Status 2015 Deschamps External Review & 2018 OAG Inappropriate Sexual Behaviour* (MDN, juin 2021) à la p 4.
- ¹¹⁸² DOAD 7026-1, *Gestion des enquêtes administratives* (dernières modifications en date du 6 juillet 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7026/7026-1-gestion-des-enquetes-administratives.html> à l'art 2.2.
- ¹¹⁸³ DOAD 7026-1, *Gestion des enquêtes administratives* (dernières modifications en date du 6 juillet 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7026/7026-1-gestion-des-enquetes-administratives.html> à l'art 3.1.

- ¹¹⁸⁴ DOAD 7026-1, *Gestion des enquêtes administratives* (dernières modifications en date du 6 juillet 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7026/7026-1-gestion-des-enquetes-administratives.html> à l'art 4.1; voir aussi entrevue avec SMA(SE) (4 mars 2022).
- ¹¹⁸⁵ DOAD 7026-0, *Enquêtes administratives* (dernières modifications en date du 6 mai 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7026/7026-0-enquetes-administratives.html> à l'art 2.4; DOAD 7026-1, *Gestion des enquêtes administratives* (dernières modifications en date du 6 juillet 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7026/7026-1-gestion-des-enquetes-administratives.html> à l'art 3.2.
- ¹¹⁸⁶ DOAD 7026-1, *Gestion des enquêtes administratives* (dernières modifications en date du 6 juillet 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7026/7026-1-gestion-des-enquetes-administratives.html> aux arts 4.5 à 4.7.
- ¹¹⁸⁷ DOAD 7026-1, *Gestion des enquêtes administratives* (dernières modifications en date du 6 juillet 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7026/7026-1-gestion-des-enquetes-administratives.html> aux arts 3.4 à 3.6.
- ¹¹⁸⁸ *Arbour Remit*, SMA(SE) (1^{er} mars 2022) aux pp 1–2.
- ¹¹⁸⁹ DOAD 7026-1, *Gestion des enquêtes administratives* (dernières modifications en date du 6 juillet 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7026/7026-1-gestion-des-enquetes-administratives.html> à l'art 6.1; voir aussi DOAD 7026-0, *Enquêtes administratives* (dernières modifications en date du 6 mai 2015) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7026/7026-0-enquetes-administratives.html>.
- ¹¹⁹⁰ *Arbour Remit*, SMA(SE) (1^{er} mars 2022) à la p 2.
- ¹¹⁹¹ *Arbour Remit*, SMA(SE) (1^{er} mars 2022) aux pp 3–5; Réunion avec la SMA(SE) (4 mars 2022).
- ¹¹⁹² *Arbour Remit*, SMA(SE) (1^{er} mars 2022) à la p 3.
- ¹¹⁹³ *Arbour Remit*, SMA(SE) (1^{er} mars 2022) à la p 6; Réunion avec la SMA(SE) (4 mars 2022).
- ¹¹⁹⁴ *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, LC 2005, ch 46, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lc-2005-c-46/160737/lc-2005-c-46.html> à l'art 8; voir aussi DOAD 7024-1, *Mécanismes internes de divulgation par des employés du MDN d'actes répréhensibles en milieu de travail* (dernières modifications en date du 24 août 2016) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7024/7024-1-mecanismes-internes-de-divulgation-par-des-employes-du-mdn-dactes-reprehensibles-en-milieu-de-travail.html> à l'art 3.2.
- ¹¹⁹⁵ *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, LC 2005, ch 46, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lc-2005-c-46/160737/lc-2005-c-46.html> à l'art 19.
- ¹¹⁹⁶ *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, LC 2005, ch 46, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/lc-2005-c-46/160737/lc-2005-c-46.html> à l'art 11(1). Voir les exemples d'actes répréhensibles fondés publiés sur le site Web du MDN : *Divulgations de cas fondés d'actes répréhensibles* (dernières modifications en date du 10 septembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/a-propos-sante-canada/divulgation-proactive/divulgation-cas-fondes-actes-reprehensibles-sante-canada.html>; DOAD 7024-0, *Divulgation d'actes répréhensibles en milieu de travail* (dernières modifications en date du 31 août 2010) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-7000/7024/7024-0-divulgation-dactes-reprehensibles-en-milieu-de-travail.html> à l'art 4.1.
- ¹¹⁹⁷ *Politique sur la gestion des personnes* (dernières modifications en date du 28 avril 2021) en ligne : <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32621> à l'art 4.1.9.4.
- ¹¹⁹⁸ Lettre du Cabinet du premier ministre à M^{me} Arbour (26 juillet 2021).
- ¹¹⁹⁹ Lettre du Cabinet du premier ministre à M^{me} Arbour (26 juillet 2021).

- ¹²⁰⁰ *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021).
- ¹²⁰¹ *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021).
- ¹²⁰² *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021).
- ¹²⁰³ *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021).
- ¹²⁰⁴ *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021); Lettre du Cabinet du premier ministre à Mme Arbour (26 juillet 2021).
- ¹²⁰⁵ *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021).
- ¹²⁰⁶ Entrevue avec le BCP (29 septembre 2021).
- ¹²⁰⁷ Entrevue avec le BCP (29 septembre 2021).
- ¹²⁰⁸ *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021).
- ¹²⁰⁹ *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021).
- ¹²¹⁰ *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021).
- ¹²¹¹ Gouvernement du Canada, *Formulaire d'entente et évaluation de rendement*.
- ¹²¹² *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021).
- ¹²¹³ Entrevue avec le BCP (29 septembre 2021).
- ¹²¹⁴ Entrevue avec le BCP (29 septembre 2021).
- ¹²¹⁵ *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021).
- ¹²¹⁶ *The Privy Council Office's Narrative Response: Detailed information on the Three Areas of Interest identified in Justice Arbour's letter*, BCP (15 juillet 2021).
- ¹²¹⁷ Entrevue avec le BCP (29 septembre 2021).
- ¹²¹⁸ Entretien avec le BCP (29 septembre 2021).
- ¹²¹⁹ Le mandat de mon examen est reproduit à l'annexe A.
- ¹²²⁰ DOAD 5047-1, *Bureau de l'Ombudsman* (dernières modifications en date du 5 septembre 2001) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces/informations-notre-bureau/mandat.html> à l'annexe A, para 3(2).
- ¹²²¹ Informations sur le bureau de l'Ombudsman du MDN/FAC, *Le mandat de l'Ombudsman du MDN/FAC* (dernières modifications en date du 7 avril 2022) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces/informations-notre-bureau/mandat.html>.
- ¹²²² Ombudsman, *Plaidoyer en faveur d'un Bureau d'Ombudsman permanent et indépendant – La communauté de la défense ne mérite rien de moins* (MDN, mars 2017) en ligne : https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/mdn-dnd/D74-25-2017-fra.pdf à la p 3; DOAD 5047-1, *Bureau de l'Ombudsman* (dernières modifications en date du 5 septembre 2001) en ligne : DOAD 5047-1, *Bureau de l'ombudsman - Canada.ca* à l'annexe A, art 3(1).

- ¹²²³ Ombudsman, *Lettre au MDN : Nombre de plaintes pour inconduite sexuelle – du 1^{er} janvier au 30 juin 2018* (17 juillet 2018); Ombudsman, *Lettre au MDN : Nombre de plaintes pour inconduite sexuelle – 1^{er} juillet 2018 et 31 décembre 2019* (9 janvier 2020); Ombudsman, *Lettre au MDN – Nombre de plaintes pour inconduite sexuelle – janvier 2020 et décembre 2020* (26 janvier 2021) tous en ligne : Les lettres de l'Ombudsman du MDN/FAC - Canada.ca.
- ¹²²⁴ *Rapport annuel 2019–2020 – Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes – Rapport au ministre de la Défense nationale* (9 septembre 2020) en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/oodndcf-odnfc/documents/reports-pdf/2020-Rapport-Annuel-POUR-WEB.pdf>.
- ¹²²⁵ Ombudsman, *Lettre aux membres du Comité permanent sur le NDDN et le FEWO sur l'indépendance du Bureau de l'Ombudsman* (dernières modifications en date du 26 juillet 2021) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces/rapports-nouvelles-statistiques/lettres-ombudsman/2021/lettre-aux-nddn-fewo-sur-independance.html>; voir aussi Ombudsman, *Surveillance civile indépendante : la communauté de la défense ne mérite rien de moins* (22 juin 2021), en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces/rapports-nouvelles-statistiques/rapports-ombudsman/surveillance-civile-independante-2021.html>.
- ¹²²⁶ *Loi constitutionnelle*, 1867, 30 et 21 Vict, ch 3, en ligne : <https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/30---31-victoria-c-3/97547/30---31-victoria-c-3.html> à l'art 91.
- ¹²²⁷ Philippe Lagassé et Stephen M Saideman, *Public critic or secretive monitor: party objectives and legislative oversight of the military in Canada* (2017) 40:1 West European Politics à la p 126.
- ¹²²⁸ Philippe Lagassé, *Accountability for National Defence: Ministerial Responsibility, Military Command and Parliamentary Oversight* (10 mars 2010) en ligne : Institute for Research on Public Policy Accountability for National Defence (irpp.org) à la p 11.
- ¹²²⁹ Philippe Lagassé et Stephen M Saideman, *Public critic or secretive monitor: party objectives and legislative oversight of the military in Canada* (2017) 40 :1 West European Politics à la p 127.
- ¹²³⁰ Philippe Lagassé et Stephen M Saideman, *Ignorant Critic or Informed Overseer: Party objectives and legislative oversight of military in Canada* à la p 22.
- ¹²³¹ Philippe Lagassé et Stephen M Saideman, *Public critic or secretive monitor: party objectives and legislative oversight of the military in Canada* (2017) 40:1 West European Politics à la p 127.
- ¹²³² Chambre des communes, Comité permanent de la défense nationale, réunion 30 (14 mai 2021) en ligne : Procès-verbal - NDDN (43-2) - no 30 - Chambre des communes du Canada (noscommunes.ca).
- ¹²³³ Anita Vanderbeld, *Liberal Committee Members release 21 Recommendations to Address Sexual Misconduct in the Canadian Armed Forces* (22 juin 2021) en ligne : Anita Vanderbeld députée d'Ottawa West–Nepean https://www.anitamp.ca/recommendations_sexual_misconduct_in_caf.
- ¹²³⁴ Chambre des communes, *Éliminer l'inconduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes : Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente : Marilyn Gladu) (Juin 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/FEWO/Reports/RP11424392/feworp10/feworp10-f.pdf> à la p 3.
- ¹²³⁵ Chambre des communes, *Les forces porteuses de changement : Pour une culture égalitaire envers les femmes dans les Forces armées canadiennes : Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente : Karen Vecchio) (Juin 2019) en ligne : LES FORCES PORTEUSES DE CHANGEMENT : POUR UNE CULTURE ÉGALITAIRE ENVERS LES FEMMES DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES (ourcommons.ca); Chambre des communes, *Éliminer l'inconduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes : Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente : Marilyn Gladu) (Juin 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/FEWO/Reports/RP11424392/feworp10/feworp10-f.pdf>.
- ¹²³⁶ Chambre des communes, *Éliminer l'inconduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes : Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente : Marilyn Gladu) (Juin 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/FEWO/Reports/RP11424392/feworp10/feworp10-f.pdf> aux pp 3 et 4.
- ¹²³⁷ Chambre des communes, *Éliminer l'inconduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes : Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente : Marilyn Gladu) (Juin 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/FEWO/Reports/RP11424392/feworp10/feworp10-f.pdf> aux pp 5 et 26.
- ¹²³⁸ Chambre des communes, *Éliminer l'inconduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes : Rapport du Comité permanent de la condition féminine* (présidente : Marilyn Gladu) (Juin 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/FEWO/Reports/RP11424392/feworp10/feworp10-f.pdf> aux pp 5 et 25-26.

- ¹²³⁹ *CDS/DM Initiating Directive for the Recommendations of the Third Independent Review and other Related External Comprehensive Reviews* (MDN, 25 octobre 2021) au para 3.
- ¹²⁴⁰ *Sénat du Canada : À propos du comité* (2021) en ligne : *Sénat du Canada* <https://sencanada.ca/fr/comites/SECD/Contact/44-1#?filterSession=44-1>.
- ¹²⁴¹ *Parliament should scrutinize, not have a say, on military deployments* (17 octobre 2016) en ligne : Philippe Lagasse <https://lagassep.com/2016/10/17/parliament-should-scrutinize-not-have-a-say-on-military-deployments/>.
- ¹²⁴² Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Le harcèlement et la violence sexuels dans les Forces armées canadiennes* (Ottawa : mai 2019) en ligne : https://sencanada.ca/content/sen/committee/421/SECD/Reports/SECD_Report_harassment_May_19_f.pdf.
- ¹²⁴³ Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, *Le harcèlement et la violence sexuels dans les Forces armées canadiennes* (Ottawa : mai 2019) en ligne : https://sencanada.ca/content/sen/committee/421/SECD/Reports/SECD_Report_harassment_May_19_f.pdf à la p 28.
- ¹²⁴⁴ *Ce que nous faisons*, en ligne : *Bureau du vérificateur général du Canada* https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/au_fs_f_371.html.
- ¹²⁴⁵ Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, Rapport 5 – *Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes*, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201611_05_f_41834.html au para 5.7.
- ¹²⁴⁶ Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, Rapport 6 – *Le Collège militaire royal du Canada – Défense nationale*, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html.
- ¹²⁴⁷ Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, Rapport 6 – *Le Collège militaire royal du Canada – Défense nationale*, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201711_06_f_42671.html aux para 6.5–6.6 et 6.9.
- ¹²⁴⁸ Rapports du printemps 2018 du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, Rapport 3 – *L'administration de la justice dans les Forces armées canadiennes* (Mai 2018) en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201805_03_f_43035.html.
- ¹²⁴⁹ Rapports du printemps 2018 du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, Rapport 3 – *L'administration de la justice dans les Forces armées canadiennes* (Mai 2018) en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201805_03_f_43035.html aux para 3.7 et 3.10.
- ¹²⁵⁰ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html.
- ¹²⁵¹ Rapport de 2018 du BVG, en ligne : https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html aux para 5.11, 5.17 et 5.19.
- ¹²⁵² *Forces armées canadiennes : Rapport d'étape sur la lutte contre les comportements sexuels inappropriés* (MDN, 1^{er} février 2016) en ligne : https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien/rapport-etapes-comportements-sexuels-inadequats-fr.pdf à la p 25.
- ¹²⁵³ Rapport de 2016 StatsCan, en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/161128/dq161128a-fra.htm>.
- ¹²⁵⁴ Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Force régulière des Forces armées canadiennes*, 2018 (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-603-x/85-603-x2019002-fra.htm> et Statistique Canada, *Les inconduites sexuelles dans la Première réserve des Forces armées canadiennes*, 2018 (22 mai 2019) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/85-603-X2019001>.
- ¹²⁵⁵ Statistique Canada, *Les expériences de comportements sexualisés non désirés, de comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles vécues au sein de la population étudiante des collèges militaires canadiens*, 2019 (8 octobre 2020) en ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2020001/article/00011-fra.htm> aux pp 3–4.
- ¹²⁵⁶ *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2020* (dernière modification en date du 18 janvier 2022) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/2020.html>.
- ¹²⁵⁷ Le mandat de mon examen est reproduit à l'annexe A.

- ¹²⁵⁸ Chambre des communes, Comité permanent de la défense nationale, *Témoignages*, n° 19 (8 mars 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/NDDN/Evidence/EV11157114/NDDNEV19-F.PDF>.
- ¹²⁵⁹ Chambre des communes, Comité permanent de la défense nationale, *Témoignages*, n° 19 (8 mars 2021) en ligne : <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/432/NDDN/Evidence/EV11157114/NDDNEV19-F.PDF> à 13:05 (M. James Bezan).
- ¹²⁶⁰ *Protection, Sécurité, Engagement : la politique de défense du Canada* (MDN 2017) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/politique-defense-canada.html> à la p 67.
- ¹²⁶¹ *Protection, Sécurité, Engagement : la politique de défense du Canada* (MDN 2017) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/politique-defense-canada.html> à la p 67.
- ¹²⁶² *Mobilisation des idées nouvelles en matière de défense et de sécurité (MINDS) – Rapport annuel 2019-2020* (MDN, 2019-2020) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-annuel-minds-2019-2020.html>.
- ¹²⁶³ CIIS, *Rapport sur la table ronde et rapports du programme MINDS sur le Sondage de Statistique Canada de 2016 et de 2018 sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes* (25 novembre 2020) aux pp 3-4.
- ¹²⁶⁴ ORFC 19.14 (Commentaires déplacés); ORFC 19.36 (Divulgence de renseignement ou d'opinion); ORFC 19.37 (Permission de communiquer des renseignements); ORFC 19.38 (Communications avec d'autres ministères de l'État) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-19-conduite-discipline.html>.
- ¹²⁶⁵ DOAD 5062-0, *Recherche en sciences sociales* (dernière modification en date du 27 juin 2017) en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5062/5062-0-recherche-en-sciences-sociales.html> aux para 2.1 et 2.7; DOAD 5062-1, *Conduite de recherche en sciences sociales* (dernière modification en date du 27 juin 2017) en ligne : [canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5062/5062-1-conduite-de-recherche-en-sciences-sociales.html](https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5062/5062-1-conduite-de-recherche-en-sciences-sociales.html); CERSS, *Comité d'examen de la recherche en sciences sociales du MDN/FAC Instructions permanentes d'opérations* (MDN, 9 novembre 2021).
- ¹²⁶⁶ CERSS, *Comité d'examen de la recherche en sciences sociales du MDN/FAC Instructions permanentes d'opérations* (MDN, 9 novembre 2021) à la p 6.
- ¹²⁶⁷ CERSS, *Comité d'examen de la recherche en sciences sociales du MDN/FAC Instructions permanentes d'opérations* (MDN, 9 novembre 2021) à la p 23.
- ¹²⁶⁸ En appliquant la même interprétation que pour les recherches proposées par l'ACD et ses établissements affiliés, y compris les collèges militaires, qui peuvent être exemptées de l'évaluation éthique du CERSS, voir CERSS, *Comité d'examen de la recherche en sciences sociales du MDN/FAC Instructions permanentes d'opérations* (MDN, 9 novembre 2021) à la p 10.
- ¹²⁶⁹ Directive de mise en œuvre du CEMD/de la SM concernant les recommandations du Troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* et d'autres examens externes complets connexes (MDN, 25 octobre 2021) au para 4.
- ¹²⁷⁰ Directive de mise en œuvre du CEMD/de la SM concernant les recommandations du Troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* et d'autres examens externes complets connexes (MDN, 25 octobre 2021) aux para 12 et 13.
- ¹²⁷¹ Directive de mise en œuvre du CEMD/de la SM concernant les recommandations du Troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* et d'autres examens externes complets connexes (MDN, 25 octobre 2021) au para 15.
- ¹²⁷² Directive de mise en œuvre du CEMD/de la SM concernant les recommandations du Troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* et d'autres examens externes complets connexes (MDN, 25 octobre 2021) aux para 18 et 19.

- ¹²⁷³ Directive de mise en œuvre du CEMD/de la SM concernant les recommandations du Troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* et d'autres examens externes complets connexes (MDN, 25 octobre 2021) au para 20a.
- ¹²⁷⁴ Directive de mise en œuvre du CEMD/de la SM concernant les recommandations du Troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* et d'autres examens externes complets connexes (MDN, 25 octobre 2021) aux para 22, 24 et 28(q)(2).
- ¹²⁷⁵ Directive de mise en œuvre du CEMD/de la SM concernant les recommandations du Troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* et d'autres examens externes complets connexes (MDN, 25 octobre 2021) au para 31b.
- ¹²⁷⁶ Directive de mise en œuvre du CEMD/de la SM concernant les recommandations du Troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* et d'autres examens externes complets connexes (MDN, 25 octobre 2021) au para 30b.
- ¹²⁷⁷ *Task A: Review and Reconcile Reviews and Directives Status and Finds to date: Week of 4-8 October* (MDN, octobre 2021). Les sources des recommandations sont, sans ordre particulier : le BVG, le NDDN, le ministère de la Défense du Royaume-Uni, l'Ombudsman, le Comité de la défense du Royaume-Uni, la Commission de vérité et de réconciliation du Canada, le greffier du BCP, la juge Deschamps, le FEWO, le juge Fish, le recours collectif Frenette, le recours collectif Heyder-Beattie, le CEMD, le recours collectif Jost, le règlement du recours collectif de la purge LGBT, les FAC et le MDN, le recours collectif Thompson et l'Independent Review Commission des États-Unis.
- ¹²⁷⁸ Entrevue avec la CCPC (27 janvier 2022).
- ¹²⁷⁹ CSC, *Rapport final – 1999* (MDN, décembre 1999); Rapport au premier ministre sur le leadership et la gestion dans les Forces canadiennes (rapport du MDN); Rapport Dickson I; Rapport sur le rôle quasi judiciaire du ministre de la Défense nationale (Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et les services d'enquête de la police militaire) (rapport Dickson II); Rapport de la Commission spéciale sur la restructuration des réserves (rapport CSRR); Rapport du groupe d'examen des services de la police militaire (Rapport Belzile).
- ¹²⁸⁰ CSC, *Rapport final – 1999* (MDN, décembre 1999) à la p 3.
- ¹²⁸¹ CSC, *Rapport final – 1999* (MDN, décembre 1999) à la p 225.
- ¹²⁸² CSC, *Rapport final – 1999* (MDN, décembre 1999) aux pp xi et 225.
- ¹²⁸³ CSC, *Rapport final – 1999* (MDN, décembre 1999) à la p 8.
- ¹²⁸⁴ CSC, *Rapport final – 1999* (MDN, décembre 1999) à la p 6.

