

Chef - Service d'examen

ÉVALUATION
INTÉGRATION DES FEMMES DANS LES FC

Juin 1998 (Revue en novembre 1998)

5000-1 (CS Ex)



ÉVALUATION INTÉGRATION DES FEMMES DANS LES FC

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. Aperçu	i
2. Introduction	1
3. Contexte	1
4. Méthodes d'examen	1
5. Structure	3
Conclusion	10
Recommandations	10
6. Leadership	13
Conclusion	20
Recommandations	21
7. Possibilités de carrière et environnement	23
Recommandations	23

ANNEXES

A	Décision du tribunal de la Commission canadienne des droits de la personne 1989	A-1
B	Critères utilisés pour l'examen	B-1
C	Extrait des résultats de l'exercice de "visualisation du Groupe de travail sur l'intégration des femmes	C-1
D	Intégration des femmes – calendrier d'exécution	D-1
E	Cadre de travail – équité en matière d'emploi	E-1
F	Meilleures pratiques - exemple	F-1
G	Thèmes récurrents liés aux possibilités de carrière et à "l'environnement"	G-1

SOMMAIRE

En 1989, le Tribunal canadien des droits de la personne a enjoint aux FC d'éliminer les obstacles à l'emploi fondés sur le sexe et d'intégrer pleinement les femmes dans tous les secteurs d'emploi et à toutes les occupations, et ce, dans un délai de dix ans. À la suite de cette décision, une vaste gamme de mesures ont été prises tant au niveau du QGDN qu'au niveau des commandements. L'année dernière, le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) (SMA(RH–Mil)) a demandé au Chef – Service d'examen d'effectuer une évaluation indépendante des progrès qui ont déjà été réalisés dans le domaine à la lumière de l'échéance imminente (1999) fixée par le tribunal.

Lors de notre évaluation, nous nous sommes penchés sur la structure actuelle de l'organisation pour traiter la question de l'intégration des femmes et l'engagement de la direction des FC à l'égard de cette initiative. Dans le cadre de nos recherches, nous avons mené environ 50 entrevues avec un échantillon représentatif d'hommes et de femmes en service actif (officiers et militaires du rang), de responsables de la gestion du personnel des commandements et de membres du personnel du SMA(RH–Mil), du Service du recrutement, de l'éducation et de l'instruction des FC et du Collège militaire royal, et nous avons organisé des séances de discussion avec cinq groupes types composés d'hommes et de femmes en service actif. Nous avons également eu recours à une analyse documentaire détaillée et avons effectué des analyses comparatives avec d'autres organisations de l'OTAN et des organisations canadiennes du secteur public et du secteur privé.

L'intégration des femmes s'est avérée ardue durant la période visée par la décision du tribunal. En fait, cette initiative a nécessité qu'un changement culturel énorme se produise au sein de l'institution malgré les restrictions budgétaires, l'importance accrue accordée à la responsabilisation et le regard critique jeté par les Canadiens sur les activités exercées au sein des FC. En dépit de ces obstacles, les FC ont fait des progrès remarquables depuis que le tribunal a rendu sa décision il y a dix ans et elles ont éliminé les restrictions s'appliquant à l'emploi des femmes conformément à l'ordonnance du tribunal. Nous avons remarqué que des mesures importantes avaient été prises depuis 1989 et que des progrès considérables avaient été effectués dans certains secteurs. Toutefois, depuis 1989, l'augmentation totale de la représentation des femmes en milieu militaire demeure modeste.

Nous avons conclu qu'il était alors nécessaire de fournir aux FC une vision à long terme de la pleine intégration des femmes et de coordonner des plans d'ensemble afin de leur permettre de la réaliser. Notre rapport comprend des recommandations au sujet des plans et des objectifs du processus d'intégration des femmes ainsi que certaines des stratégies et mesures liées au leadership que nous jugeons nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Les recommandations citées dans le rapport ont reçu l'appui du Chef d'état-major de la Défense, et le SMA(RH–Mil) a donné son adhésion à l'évaluation et aux recommandations. De plus, dans leur réponse respective, tous les commandements ont manifesté leur appui général et ont indiqué qu'un grand nombre d'activités étaient déjà en cours pour traiter les recommandations.

APERÇU

Même avant la décision rendue par le Tribunal des droits de la personne (TDP) en 1989, les FC avaient exploré les répercussions qu'aurait l'emploi des femmes dans un plus large éventail de rôles, incluant les métiers propres à la marine et les armes de combat. L'intégration réussie des femmes constitue un facteur critique pour les FC, non seulement à cause de l'ordonnance du tribunal, mais en raison du fait que les prévisions relatives aux données démographiques indiquent une diminution de la base de recrutement traditionnel des FC. Il y a aussi la réalité politique souvent citée, voulant que les FC reflètent la société qu'elles représentent. Ces raisons, entre autres, qui appuient la cause de l'intégration réussie des femmes n'ont toutefois pas été traitées de manière adéquate et n'ont pas été suffisamment véhiculées.

Quant aux cinq éléments qui composent l'ordonnance du Tribunal des droits de la personne (indiqués à l'annexe A), on peut certainement débattre le fait que les FC ont réalisé une intégration totale, en vertu de l'interprétation la plus stricte de cette ordonnance. Tel que requis par le tribunal, les essais menés dans le cadre du Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat ont été interrompus et une directive d'exécution de 1990 ordonnait au Commandement de la Force terrestre (CFT), au Commandement maritime (COMAR) et aux Forces canadiennes Europe (FCE) d'élaborer des plans visant à intégrer des femmes dans leurs unités. Le président de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) a approuvé la version préliminaire du plan, tel que stipulé dans l'ordonnance du tribunal. Les restrictions relatives à l'enrôlement des femmes ont été retirées pour s'assurer que le meilleur candidat ou la meilleure candidate - que ce soit un homme ou une femme - est recruté. En outre, la surveillance interne et externe exigée a pris effet dès le début, et certaines politiques ont fait l'objet de changements importants.

Définition de l'intégration totale

En regard d'une plus vaste interprétation de l'ordonnance du tribunal que celle discutée plus haut, l'intégration des femmes (IF) dans l'élément de la Force régulière des FC a toutefois été moins réussie jusqu'à ce jour. Ce fait est attribuable à la manière dont les concepts « d'intégration totale » et « d'intégration complète » stipulés dans ladite ordonnance sont définis – ce que le Ministère ou la CCDP n'ont jamais fait de façon efficace.

Nous recommandons que les FC s'appliquent à fournir une définition de l'intégration totale — non seulement en termes de chiffres de représentation, mais qui contient aussi une vision du rôle que devront assumer les femmes dans l'organisation future des FC.

Nous recommandons que les FC s'appliquent à fournir définition pertinente de l'intégration totale – non seulement en termes de chiffres de représentation, mais qui contient aussi une vision du rôle que devront assumer les femmes au sein de l'organisation future des FC. L'échéancier 1999 tire à sa fin et on devrait s'attendre à ce que les représentants du Ministère retournent devant la CCDP et décrivent les activités ayant eu cours, de même que les résultats obtenus à ce jour. Il existe un besoin d'élaborer et de présenter à la CCDP une stratégie un plan visant à aller au-delà de la date limite

établie dans l'ordonnance du tribunal et qui inclut une interprétation plus large de l'IF. Ce plan devra traiter des questions de surveillance et de leadership qui deviendront beaucoup plus critiques à mesure que les objectifs de représentation seront atteints.

En dépit du fait que les objectifs globaux liés à l'IF n'ont pas été clairement définis jusqu'à maintenant, des plans ont été élaborés, des mesures ont été prises et des activités de surveillance ont eu cours à cet égard, et on a pu constater des progrès marqués. En réalité, peu après le début de notre évaluation, nous nous sommes rendu compte que la plupart des questions importantes, sinon toutes, ont déjà été déterminées à l'interne, de même que les stratégies nécessaires à la résolution de ces dernières. La coordination des plans visant à explorer les buts et objectifs élaborés au niveau de l'organisation en ce qui concerne l'IF sera ainsi facilitée, étant donné que les solutions requises sont de toute vraisemblance connues et documentées.

Niveaux de représentation

L'augmentation globale de la représentation des femmes en milieu militaire n'a pas été encourageante. Bien que le niveau de représentation soit loin de constituer la seule mesure du succès dans le domaine de l'IF, il sert certainement un baromètre utile. Nous devons toutefois prendre en considération que les niveaux de représentation féminine au sein des FC ne sont pas disproportionnés par rapport aux autres organisations militaires de l'OTAN. En fait, si l'on tient compte de la combinaison des changements de politiques (c'est-à-dire les femmes dans des rôles de combat) et des chiffres atteints en matière de représentation, il est clair que le Canada se place au premier rang des pays membres de l'OTAN. Par exemple, la représentation féminine aux États-Unis est d'environ 14 p. 100 par rapport à 11 p. 100 au Canada, mais les États-Unis n'ont pas ouvert de rôles directs de combat terrestre aux femmes. Le Canada a été le premier des pays membres de l'OTAN à ouvrir tous les postes aux femmes, bien que d'autres pays comme la Norvège, le Danemark et la Belgique aient suivi depuis.

Dans certains domaines, des progrès appréciables ont été réalisés au cours des dix années qui se sont écoulées depuis la décision du tribunal, et cela en dépit de l'effet dissuasif des réductions de budget et de personnel. Ainsi, 28 p. 100 des cadets inscrits en première année au CMR en 1997 étaient des femmes et, dans la Marine, les femmes comptent aujourd'hui pour environ 8 p.100 des personnes exerçant des métiers propres à la Marine et pour 10 p. 100 des officiers des opérations maritimes de surface et sous-marines (MAR SS). Néanmoins, en se fondant sur les effectifs globaux de la Force régulière depuis 1989, l'augmentation globale de la représentation féminine a été moins de 1 p. 100. La proportion des femmes militaires du rang (MR) est seulement passée de 10 à 10,5 p. 100 depuis l'entrée en vigueur de l'ordonnance du tribunal, alors qu'elle a augmenté de 2,5 dans la catégorie des officiers. En ce qui concerne particulièrement les groupes professionnels militaires (GPM) liés au combat et surveillés par la CCDP, la représentation des femmes MR est passée de 0,8 p. 100 à 2,3 p. 100 et le nombre de femmes officiers est passé de 1,6 p. 100 à 5, 1 p. 100. Une grande partie du taux d'attrition associé aux programmes de réduction des effectifs des FC entre 1992 et 1996, a eu pour effet d'augmenter la représentation des femmes dans certains domaines, en raison du fait qu'un nombre proportionnellement plus élevé d'hommes ont quitté les Forces canadiennes. Toutefois, en raison des possibilités limitées en matière de promotion et de recrutement pendant cette

période de réduction, la souplesse permettant l'augmentation de la représentation des femmes en général était minime, surtout en ce qui concerne les grades supérieurs.

Changement de culture

Les étapes clés à suivre pour assurer les changements de culture et d'attitude nécessaires à l'IF au sein d'une organisation traditionnellement réservée aux hommes, ne diffèrent pas de tout autre changement organisationnel. Il s'agit :

- de planifier le changement et tenir compte du potentiel de l'employé;
- de communiquer de façon constante les raisons qui justifient le changement;
- d'offrir une formation sur les nouvelles approches en matière de leadership et renforcer les valeurs (dans ce cas-ci, celles qui sont liées au respect des individus);
- de surveiller comment l'organisation ainsi que les hommes et femmes qui s'y trouvent répondent au changement;
- de récompenser ou reconnaître les personnes qui assument le changement;
- de modifier les plans lorsque les mécanismes de surveillance en révèlent la nécessité.

En général, depuis les neuf dernières années, les FC ont fait de grands pas vers le changement de culture exigé. Il y aura toutefois des groupes ou des individus qui continueront à nier l'IF ou à y résister, surtout en ce qui concerne les rôles liés au combat. Ce sont principalement ces attitudes qui retardent le progrès et sur lesquelles il faut se pencher. Une formation appropriée et une communication constante et ouverte dans les deux sens sont essentielles au changement des comportements et, à plus long terme, des attitudes. Le recours à un comité consultatif externe sur les questions difficiles assurera une expertise supplémentaire et permettra au Ministère d'être transparent durant le processus. De plus, pour appuyer le changement de culture touchant particulièrement les femmes au combat, un débat sain s'avère nécessaire -- un débat fondé sur une connaissance professionnelle et sur des faits. Jusqu'à tout récemment, l'attention publique portée aux femmes dans les rôles de combat au sein des FC a toutefois été minime. L'attention actuelle pourrait sensibiliser davantage l'opinion publique aux progrès accomplis par les FC en cette matière et aux questions entourant l'IF au Canada. Jusqu'ici, le public a principalement été informé de ces questions par l'intermédiaire du débat très bien documenté sur le sujet qui a lieu aux États-Unis.

Progrès récents

Les activités et engagements les plus récents du SMA(RH-Mil) et des commandements ont été très encourageants. Dans le rapport annuel de la présente année, la CCDP a reconnu ces récents efforts comme étant « positifs » et « bienvenus », bien que les chiffres demeurent « inquiétants » et laissent supposer qu'il y a « encore une bonne distance à parcourir ». Il incombe au Ministère

de définir la « distance » et de s'assurer que les plans actuels et futurs aideront à réaliser les objectifs visés. En résumé, nous croyons que le moment est opportun pour le Ministère de continuer sur sa lancée en prenant des mesures positives destinées à l'IF à compter de 1999.

Réponse de la haute direction

Les recommandations citées dans le rapport ont reçu l'appui total du CEMD. Le SMA(RH-Mil) a approuvé la description des problèmes et des lacunes touchant le processus d'intégration des femmes et a conclu que les recommandations étaient adéquates. Les trois armées ont eu des réactions favorables à l'égard des recommandations et ont décrit un certain nombre d'activités qui étaient déjà exercées et qui permettaient de donner suite à certaines recommandations.

Le SMA(RH-Mil) a signalé que la restructuration du Groupe des ressources humaines a abouti à la création de la Direction – Égalité des chances (Politiques et Plans) (DECPP). Cette direction se penchera sur la question de la responsabilité du Ministère en ce qui concerne la mise en pratique des exigences des différentes lois fédérales dont celle de l'intégration des femmes. Nous espérons que la nouvelle organisation traitera bon nombre des recommandations citées dans le rapport en étant le seul centre de coordination du processus d'intégration des femmes. Elle coordonnera les différents plans établis en vue d'atteindre les objectifs fixés, fournira des directives visant à faciliter l'élaboration des plans et s'occupera de l'évaluation du processus. Elle produira également un rapport annuel qui inclura les plans élaborés et qui fera état des progrès effectués, des difficultés éprouvées et des mesures prises.

La DECPP établira un «document d'orientation» à l'échelle des FC portant sur l'intégration des femmes à partir de 1999, un document qui inclura les objectifs et les mesures de rendement obligatoires. Ce document et les plans des différents commandements seront discutés à une réunion extraordinaire du Conseil sur la diversité de la Défense prévue pour février 1999 et au cours de laquelle on s'assurera d'avoir pris en compte tous les objectifs de l'intégration des femmes. Les résultats de cette réunion seront communiqués aux chefs d'état-major des armées et au CEMD.

Le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) a remarqué que le changement de la culture des FC et des attitudes du personnel de tous les grades est un processus qui ne peut raisonnablement se réaliser en dix ans. Le CEMFM a généralement appuyé les recommandations portant sur la méthode d'intégration des femmes et le besoin d'élaborer une vision et des objectifs pour l'ensemble du Ministère; toutefois il appréhende l'effet potentiel des directives du Ministère sur les plans détaillés actuellement en place au sein de la Marine. Au début de l'année, le Chef d'état-major de la Force maritime a publié un plan détaillé intitulé «VISION 2010 – UNE MARINE INTÉGRÉE» et portant sur les questions plus vastes qui concernent l'intégration des femmes. Le plan a été distribué au sein de l'État-major de la Force maritime et ailleurs. Il comprend plus de 25 projets de recherche visant à déterminer et à traiter les questions touchant l'intégration des femmes. Quant aux recommandations citées dans la section du rapport portant sur le leadership, le CEMFM a reconnu qu'il fallait déterminer et traiter les questions concernant l'intégration des femmes et qu'il fallait assurer l'instruction de ces dernières, mais il a aussi signalé qu'elles estiment que ce sujet reçoit trop d'attention dans le milieu de travail.

Le Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) a appuyé toutes les recommandations citées dans le rapport mais, tout comme le SMA(RH-Mil), il a souligné l'importance de consulter les commandements au sujet de l'élaboration d'une directive portant sur l'intégration des femmes. Le CEMAT a réitéré l'engagement de la haute direction de l'Armée de terre à l'égard de l'initiative d'intégration des femmes tout en reconnaissant le besoin d'appliquer le processus au niveau de toute la chaîne de commandement. Comme il est signalé dans le rapport, le CEMAT a également noté que c'est principalement grâce à un programme de formation approfondie qui sera mis en œuvre au sein de toute l'Armée de terre au cours des six prochains mois qu'on prévoit favoriser la transformation des comportements et des attitudes. De plus, des mesures particulières ont été prises pour surveiller les changements d'attitudes et de comportement en tant qu'indicateurs de rendement.

Au sein de l'État-major de la Force aérienne, on élabore actuellement une méthode pour traiter la question de l'équité en matière d'emploi tout en se penchant particulièrement sur l'intégration des femmes, conformément aux recommandations du rapport. À l'appui des mesures visant l'intégration des femmes et l'augmentation de la diversité, un poste d'officier supérieur a été créé récemment. Le titulaire du poste sera chargé de surveiller la mise en œuvre des initiatives et d'en faire rapport. En outre, l'État-major de la Force aérienne a également mentionné dans sa réponse que plusieurs initiatives étaient en cours ou avaient déjà été prises en vue de surveiller le changement, d'améliorer la communication et d'établir de nouvelles bases. Dans le même contexte, bon nombre d'initiatives de recherches sont actuellement entreprises par l'État-major de la Force aérienne ou seront menées par l'Équipe de recherches en personnel au cours de la prochaine année financière afin d'appuyer le processus d'intégration des femmes.

Pour terminer, nous tenons à attirer votre attention sur une nouveauté importante : la nomination de neuf personnes au Comité consultatif sur l'intégration des femmes et l'équité en matière d'emploi. Les membres du comité ont été nommés par le ministre de la Défense nationale et relèveront directement de lui.

INTÉGRATION DES FEMMES RAPPORT D'ÉVALUATION

Introduction

1. En réponse à une demande du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) (SMA(RH-Mil)), le Chef - Service d'examen (CS Ex) a évalué les progrès réalisés à l'égard de l'IF. Cette évaluation comprend des recommandations au sujet des mesures qui s'imposent pour l'avenir.

Contexte

2. En 1989, le Tribunal canadien des droits de la personne (TDP) a ordonné aux FC de retirer les obstacles à l'emploi fondés sur le genre et de réaliser l'intégration complète des femmes à tous les postes et domaines d'emploi, et ce dans un délai de 10 ans. Un résumé de la décision du tribunal figure à l'annexe A. En réponse à cette directive, qui équivaut à une ordonnance de la Cour fédérale, on a entrepris une vaste gamme de mesures tant au niveau central qu'à celui des commandements.

Méthodes d'examen

3. Les principes de notre évaluation étaient de mesurer l'ampleur des objectifs spécifiques réalisés en matière d'IF. Les quatre sous-objectifs de notre examen, que nous avons proposé d'utiliser conjointement pour mesurer l'IF au sein des FC, sont énoncés ci-après. Ils ont été examinés à l'interne par le personnel du SMA(RH-Mil) et à l'externe par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP).

- a. Existe-t-il une *structure* appropriée pour répondre aux objectifs en matière d'IF?
- b. Y a-t-il un engagement visible de la part du *leadership* des FC à l'égard de l'IF?
- c. Offre-t-on aux femmes des *possibilités* de carrière équitables, et sont-elles adéquatement représentées dans toutes les facettes des FC?
- d. Existe-t-il un *environnement* de travail positif pour les femmes au sein des FC?

4. Nous avons aussi discuté des critères qui serviraient à mesurer la réalisation de ces sous-objectifs avec le personnel du SMA(RH-Mil) et la CCDP. Ces critères figurent à l'annexe B. Étant donné que ces objectifs et critères constituaient le centre de notre évaluation, la partie principale de l'examen de la question contenue dans le présent rapport sera présentée sous les rubriques intitulées *structure*, *leadership*, *possibilités de carrière* et *environnement*. On devrait noter que notre étude a été séparée en deux phases en vue de fournir des résultats immédiats. Le présent rapport (phase 1) traite des questions concernant la structure et le leadership; s'il y a une

deuxième phase on y décrira les questions liées aux diverses possibilités de carrière et à l'environnement. Certains des thèmes récurrents liés à ces deux derniers domaines figurent toutefois à la fin du présent rapport.

Nous prévoyons que certaines leçons positives seront tirées de l'emploi des femmes dans les unités de la Réserve.

5. Les organisations de la Réserve et celles des cadets n'étaient pas incluses dans la portée de notre évaluation; toutefois, le tribunal a précisément fait référence à ces organisations. Nous suggérons donc de les inclure dans toute deuxième phase pouvant éventuellement être entreprise. Nous prévoyons que certaines leçons positives seront tirées de l'emploi des femmes dans les unités de la Réserve, puisque l'un des indicateurs d'une intégration réussie - niveaux de représentation féminine - est relativement élevé (environ 18 p. 100 dans les organisations de la Réserve et 37 p. 100 dans celles des cadets).

Structure

6. Les obligations associées à l'IF ont été fragmentées. En 1991, la responsabilité relative à la mise en application de l'ordonnance du TDP et à la surveillance de cette mise en application a été confiée aux commandements. Au départ, les activités étaient principalement limitées aux éléments terre et mer, et elles étaient centrées sur la portée relativement étroite des activités déterminées dans le cadre du Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat (CREW), plutôt que sur les questions de plus grande envergure ayant trait à l'IF. La Force aérienne a choisi d'ouvrir tous les groupes professionnels militaires (GPM) aux femmes avant que la décision du TDP soit rendue, le résultat étant qu'elle n'a pas reconnu un besoin important de porter une attention plus soutenue à la question. Le simple fait de transférer la responsabilité de l'IF aux commandements - sans préciser clairement l'objectif global, les responsabilités et les stratégies d'orientation - a eu pour effet d'engendrer une approche inégale à la question, de même qu'un manque d'attention en matière de priorité.

Objectifs

7. Nous n'avons pu trouver de buts et objectifs énoncés clairement pour l'ensemble du programme et, de ce fait, nous avons mis un certain temps à clarifier les objectifs afin de pouvoir conduire notre examen. Il convient de noter que la CCDP ou les FC n'ont jamais défini l'expression « intégration totale des femmes ».

8. On a tenté de documenter les objectifs du présent programme, mais on n'a pas donné suite à ces initiatives. En janvier 1997, le CDD a pris un engagement formel concernant l'IF dans les FC. Cet engagement précise que «... nous sommes engagés à la création de Forces canadiennes efficaces sur le plan opérationnel et libres de toute discrimination, auxquelles les femmes et les hommes peuvent se joindre et progresser sur une base juste et équitable et être traités avec justice et respect ». Afin de pouvoir réaliser cette vision, les stratégies et objectifs suivants ont été proposés par le CDD, à des fins d'homologation :

- a. Nous créerons un environnement de travail positif au moyen :
 - (1) de programmes et mesures;
 - (2) de modifications de comportements et d'attitudes; et
 - (3) de consultation et de collaboration.

- b. Nous augmenterons la représentation au moyen :
 - (1) de recrutement;
 - (2) de promotions; et
 - (3) d'un taux d'attrition réduit.

c. Nous démontrerons notre engagement et notre leadership au moyen :

- (1) de stratégies de communication;
- (2) de récompenses et d'incitatifs; et
- (3) d'évaluation du rendement en matière de gestion.

9. L'engagement inclut aussi de nombreux exemples d'initiatives pouvant être entreprises pour réaliser chacun des objectifs énoncés. Cet engagement a été l'une des premières tentatives de définir un plan de vision et d'action pour la mise en oeuvre d'une orientation stratégique destinée à l'IF; il a toutefois été pris seulement deux ans avant la date limite imposée par le tribunal.

10. Tel que noté dans le procès-verbal de la réunion du CDD tenue en février 1997, on a pris la décision de remplacer cet engagement par un engagement formel en vue d'obtenir la diversité (par opposition à l'IF) dans les FC et au sein du MDN, et non seulement d'appuyer l'engagement actuel (principalement le texte reproduit ci-dessus), étant donné qu'il traite de la diversité en général. Malheureusement, cette décision a eu pour effet d'atténuer le message touchant l'IF à l'étape même de l'élaboration de l'IF, où il y avait un net besoin de favoriser l'initiative.

11. En 1994, un programme de neuf points (OP MINERVA) a été élaboré et approuvé au niveau de l'organisation. Il visait particulièrement l'augmentation de la participation globale des femmes dans les FC. Au cours de l'une des rares réunions d'un groupe de travail sur l'IF qui étudiait la mise en oeuvre du programme OP MINERVA, on a effectué un exercice de visualisation facilité. Les participants au niveau opérationnel (qui détenaient principalement le grade de major ou un grade inférieur) ont produit une vision, une mission et une stratégie destinées à l'IF dans les FC. Un extrait se trouve à l'annexe C. En raison de la mise sur pied du CDD, le GTIF s'est dissout et leurs initiatives n'ont pas eu de suite. Tout effort subséquent visant à définir les stratégies et objectifs futurs associés à l'IF devrait tenir compte de l'engagement formel proposé à la réunion du CDD concernant l'IF dans les FC, des résultats de l'exercice de visualisation du GTIF figurant à l'annexe C, et de la structure relative à l'équité en matière d'emploi (définie à l'annexe D), qui inclut aussi les sous-objectifs et une liste des stratégies connexes.

« Le manque de planification globale est particulièrement évident [un].. qui incluent un objectif, une définition, des critères, des normes, un plan d'évaluation global à l'appui et une cueillette systématique de données justifiables et appropriées. »

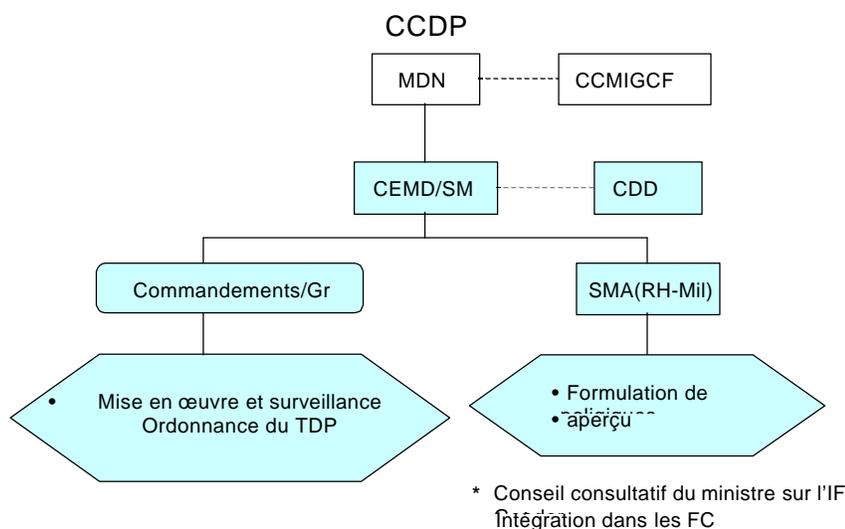
12. En l'absence d'une vision clairement énoncée sur l'orientation que prenaient les FC par rapport à l'IF, les activités de mise en oeuvre et de surveillance ainsi que les plans effectués au cours des neuf dernières années n'étaient pas coordonnés et se retrouvent maintenant dans un état chaotique. Il est donc difficile pour les FC de cataloguer les diverses initiatives visant à assurer un tableau cohérent des mesures qui ont été prises pour intégrer les femmes et bien définir la voie à suivre. Rosemary Park, qui a été chargée de documenter l'historique des activités organisationnelles associées à l'IF dans les FC, a fait remarquer que « le manque de planification globale est particulièrement évident en l'absence d'un modèle conceptuel d'IF, car

il s'applique à des FC qui incluent un objectif, une définition, des critères, des normes, un plan d'évaluation global à l'appui et une cueillette systématique de données justifiables et appropriées.

Structure

13. La structure organisationnelle actuelle concernant l'IF est illustrée ci-dessous. À l'externe, la CCDP a fourni une orientation au moyen de l'ordonnance du TDP (1989) et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. La CCDP produit aussi un rapport annuel qui décrit le progrès des FC fondés sur les données fournies par le Ministère relativement aux GPM surveillés. À l'interne, le Ministre met en application la politique de défense décrite dans le Livre Blanc 1994, stipulant que « l'engagement de rendre les carrières militaires plus attrayantes aux femmes sera renforcé ». Le Guide de planification de la défense (GPD) publié annuellement par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) associe les rôles déterminés dans le Livre Blanc aux ressources requises pour la prochaine année financière. Les questions relatives à la problématique homme/femme n'ont pas été incluses explicitement dans le GPD avant 1998; en ce qui concerne les mesures associées à l'équité en matière d'emploi, on y mentionne « qu'une attention particulière doit être portée aux questions relatives à l'IF ». On a confié au SMA(RH-Mil) la responsabilité de « formuler la politique et de superviser, au niveau de l'organisation, le programme d'équité en matière d'emploi au sein du MDN et des FC ». De plus, les éléments de ressources (ER) sont chargés « d'incorporer l'équité en matière d'emploi dans l'ensemble de leurs organisations et de faire rapport des progrès accomplis. Aucune autre directive n'est donnée en ce qui concerne l'IF.

ORGANISATION DE L'INTÉGRATION DES FEMMES STRUCTURE



14. Le SMA(RH-Mil) préside le CDD conjointement avec le Sous-ministre adjoint (Finances et Services ministériels). Le CDD a été institué en 1996 pour superviser les questions liées à l'équité en matière d'emploi (incluant l'IF) au sein du MDN. À l'origine, la représentation se situait au niveau des commandements et des chefs de groupe détenant le grade de brigadier-général ou l'équivalent; la représentation actuelle tend toutefois à se situer au niveau du grade de colonel ou d'un grade inférieur.

15. En grande partie, la principale responsabilité concernant la politique relative à l'IF et aux activités de surveillance a été confiée à une section des politiques qui relève du SMA(RH-Mil) couramment désignée sous le nom de Direction de la politique du personnel 5 (D Pers Pol 5). Les problèmes et les efforts déterminés par cette organisation n'ont pas fait l'objet d'une visibilité suffisante au cours des dernières années. Cette lacune peut être attribuable au faible niveau hiérarchique de cette section. À notre avis, l'organisation chargée d'appuyer la politique, de coordonner et de superviser une initiative de si haut niveau doit pouvoir communiquer directement avec les chefs de groupe et les commandements, le CEMD et le Ministre de la DN.

Plans

16. Au meilleur de notre connaissance, à la suite de la décision du TDP, l'élaboration de la structure destinée à l'IF s'est déroulée dans le cadre du schéma chronologique illustré à l'annexe E. À la lumière de ce schéma, il y a une diminution évidente de l'activité s'étendant sur la période de 10 ans suivant la décision du tribunal. Néanmoins, immédiatement après la décision, on a pu constater beaucoup d'activité centrée sur l'admissibilité des femmes aux GPM non traditionnels. De plus, on a récemment perçu un intérêt renouvelé concernant une plus vaste gamme de questions. Au cours des années suivantes, la Marine et l'Armée ont poursuivi leur programme CREW, qui incluait des cours de leadership offerts à des groupes composés d'hommes et de femmes ainsi que la désignation d'unités mixtes. De plus, des femmes appartenant aux groupes professionnels de soutien ont été affectées à ces unités et à ces navires, de manière à assurer une représentation féminine dans les rôles de leadership. Enfin, les commandements ont dû faire face aux problèmes posés par l'augmentation du nombre de femmes, spécialement dans les GPM non traditionnels.

17. Conformément à la décision du tribunal, les FC et la CCDP devaient formuler un plan de mise en œuvre mutuellement acceptable pour que l'IF se fasse progressivement, régulièrement et de façon constante vers l'objectif de compléter ladite intégration à l'intérieur du délai de 10 ans. Le programme CREW a été élaboré et approuvé par la CCDP. Il s'agit du programme le plus détaillé actuellement offert, bien qu'il se limite au combat et aux unités opérationnelles au sein des éléments terre et mer. Il n'existe aucun plan de suivi pour la mise en œuvre de l'intégration totale dans tous les commandements pendant le reste de la période assujettie à la décision du tribunal.

18. Tel que mentionné précédemment, un programme de neuf points (OP MINERVA) visant à augmenter de façon précise la participation globale des femmes au sein des FC, a été approuvé par le CEMD en 1994. Ce programme est différent en ce sens qu'il n'est pas directement lié aux prescriptions de l'ordonnance du tribunal. Il touche plutôt un plus grand nombre de barrières

« culturelles » au sein des FC. Cette approche serait plus susceptible d'assurer le maintien des efforts actuels, une fois que la période de 10 ans sera écoulée. Malheureusement, bien que le programme OP MINERVA ait été présenté au Conseil des Forces armées (CFA), il n'a pas été élaboré en consultation avec les commandements. De plus, seules les directions relevant du SMA(RH-Mil) ont été chargées de sa mise en oeuvre, et il en résulte que peu de mesures ont été liées à ce programme, et celles qu'on a prises à cet égard sont très récentes.

Au cours de la dernière année, les commandements individuels ont envisagé la possibilité d'élaborer des plans d'action élargis en ce qui concerne l'IF. Le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) a ouvert la voie en présentant un plan global désigné sous le nom de Leadership dans une armée de terre diversifiée.

19. Au cours de la dernière année, les commandements individuels ont envisagé la possibilité d'élaborer des plans d'action élargis en ce qui concerne l'IF. Le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) a ouvert la voie en présentant un plan global désigné sous le nom de *Leadership dans une armée de terre diversifiée*, qui traite principalement des barrières psychologiques dans les postes liés aux armes de combat. La mise en oeuvre de cette initiative a débuté et des fonds de 400 000 \$ y ont été engagés par le CEMD pour l'année en cours et les deux années subséquentes (en plus d'un engagement de l'ordre de 2,6 millions de dollars provenant de fonds ministériels). Le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) a élaboré un plan intitulé Vision 2010 - La marine intégrée - qui est davantage centré sur les possibilités de carrière et les obstacles qui y sont associés en matière d'IF. Le Chef d'état-major de la Force aérienne (CAS) n'a jamais été considéré comme faisant partie du Programme CREW, et c'est tout dernièrement qu'il a éprouvé le besoin de se pencher particulièrement sur le problème de l'IF. Pour cette raison, le CAS n'en est qu'aux premières étapes d'élaboration d'un plan destiné à l'IF et il détermine actuellement les exigences en matière de recherche.

20. Pour la première fois, les commandements établissent des cibles numériques à court terme. L'armée cherche à recruter 25 p. 100 de sa cible de recrutement parmi les femmes; la marine prévoit en recruter 40 p. 100 (avec un objectif de représentation globale de 25 p. 100 à long terme); et la Force aérienne a établi une cible de recrutement de 29 p. 100 pour cette année. Toutefois, le besoin d'élaborer totalement les plans relatifs aux changements de culture et d'attitudes qui permettront d'assurer l'intégration de ces femmes dans les FC de manière efficace, est plus critique que jamais.

21. Pour être en mesure d'élaborer des plans efficaces, les objectifs pour l'avenir, les stratégies et les critères de réussite requis doivent être clairs. Une fois réalisé, le SMA(RH-Mil) et les commandements devraient examiner les recommandations concernant le Projet d'évaluation des besoins en gestion de la diversité (PEBGD) et celles du Comité consultatif ministériel, comme solutions tactiques possibles aux stratégies n'étant pas incluses dans leurs plans courants destinés à l'IF. Le PEBGD a été amorcé quand les FC ont été assujetties à la version révisée de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et qu'il fallait déterminer les écarts qui existent entre les comportements actuels et optimaux du personnel de l'équipe de défense, et proposer des solutions de formation possibles ou étrangères à celle-ci visant à réduire ces écarts.

22. À très court terme, la cueillette d'autres données visant à obtenir une compréhension de la situation courante - la ligne de base en termes de démographie et d'attitudes - est requise pour s'assurer que les plans relatifs à l'IF traitent de tous les écarts qui existent entre la situation courante et la situation souhaitée. Par exemple, les résultats de l'étude en cours sur les « attitudes à l'égard de l'IF » administrée par l'équipe de recherches en personnel (ERP) (autrefois nommée unité d'analyse et de recherche en personnel) et faisant partie du relevé général des effectifs de la Force régulière, devraient constituer des données utiles. En plus de fournir un aperçu du climat global qui existe au sein des FC concernant l'IF, les données recueillies, si elles sont fractionnées par le commandement, devraient assurer aux commandements individuels des renseignements clés pour l'élaboration de leurs propres plans en matière d'IF. Le CEMD a aussi recueilli une quantité considérable de données avant d'établir le LATD. Il y est parvenu au moyen d'une série d'environ 40 groupes de consultation complétés par l'ERP. Le CEMFM a aussi reconnu le besoin de prendre des décisions de principe fondées sur « ce qu'on connaît déjà, par opposition à ce que l'on croit connaître ». Leur plan comprend l'examen, par l'ERP, des données disponibles résultant du questionnaire d'information sur le taux d'attrition au sein des FC, puis une entrevue avec les militaires qui ont quitté les FC ou qui ont été mutés à des postes en haute mer, en vue de déterminer les obstacles institutionnels possibles en ce qui concerne les femmes.

23. Étant donné que les commandements jouent des rôles plus actifs relativement à l'IF, une augmentation des moyens de communication entre les éléments opérationnels s'avérera utile au moment d'élaborer des stratégies visant à aborder de telles questions. Même si certaines communications se font à l'amiable, il existe un besoin de structurer davantage les possibilités de partager les meilleures méthodes et leçons apprises, de présenter les questions courantes et d'en discuter (par exemple la politique relative à la grossesse).

Surveillance

24. Le tribunal a prescrit une surveillance interne aussi bien qu'externe, « en apportant les modifications appropriées immédiatement ». Nous avons constaté que beaucoup de participants ont entrepris des activités de surveillance, mais que les efforts n'ont pas été coordonnés ou visibles. Une fois de plus, en raison du manque d'objectifs clairs en matière d'IF, il nous était difficile de déterminer si tous les indicateurs d'objectifs liés à l'IF faisaient l'objet d'une surveillance. De plus, personne n'était chargé de façon précise d'assurer le suivi des recommandations ou des mesures prises à cet égard, à l'interne et à l'externe.

25. La surveillance interne a été effectuée principalement par l'organisation du D Pers Pol, et elle a été appuyée par les travaux de l'ERP. La surveillance externe était confiée au Comité consultatif ministériel sur l'IF dans les FC (CCMIGFC), jusqu'à ce que ce comité ait mis fin à ses activités, à l'automne 1996. Le mandat du CCMIGFC consistait à surveiller à l'externe les progrès accomplis en regard de l'IF dans les FC pendant la phase transitionnelle de 10 ans permise par le TDP, à conseiller le Ministre et à lui faire des recommandations. Les observations étaient principalement fondées sur des visites et entrevues individuelles avec les militaires des

FC, les hommes aussi bien que les femmes. Le CCMIGFC est devenu inactif en 1995, en attente d'un examen sur la nécessité de continuer ses activités; il a fonctionné de façon minimale par la suite et il a finalement mis fin à toutes ses activités en automne 1996.

26. Les groupes et les commandements n'ont pas été tenus de répondre aux recommandations internes ou externes. Par exemple, en avril 1995, quand le CCMIGFC a publié son cinquième rapport, un tableau contenant environ 90 recommandations résultant de leurs rapports annuels jusqu'à ce jour était inclus; la plupart de ces recommandations étaient en suspens.

27. L'utilisation plus active d'un groupe consultatif externe assurerait une transparence au processus d'IF dans les FC, sans compter l'augmentation d'expertise de laquelle les FC pourraient tirer avantage. Nous avons constaté que le mandat du CCMIGFC n'était pas particulièrement clair. Pour cette raison, le comité a subi des changements organisationnels et ses activités ont été interrompues à deux reprises, lui rendant ainsi difficile la possibilité de s'établir totalement. En fin de compte, il a assumé en quelque sorte un rôle de maintien de l'ordre, et dans les années qui ont suivi l'ordonnance du tribunal, il a augmenté la visibilité des nombreux problèmes de « surface », tels ceux qui sont liés à l'équipement et la formation. Pour l'instant, nous recommandons de retenir les services d'un groupe consultatif externe qui assumerait plus qu'un rôle de consultant, ce qui à notre avis serait vraisemblablement le plus bénéfique. Les FC et les commandements individuels pourraient ainsi tirer profit d'une expertise externe et avoir un autre son de cloche au sujet de l'IF. Une communication face-à-face pour déterminer les sujets de préoccupation du soldat ordinaire est toutefois encore essentielle et le SMA(RH-Mil) et les chefs des trois éléments devraient s'assurer qu'une structure est mise en place à cette fin.

28. La surveillance interne a relevé de la Direction - Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat, jusqu'à ce qu'elle soit dissoute en 1991. À ce moment, le Directeur général - Politique en matière de personnel (DGPP) a offert un soutien administratif au CCMIGFC, et les commandements ont été chargés d'effectuer la surveillance interne, même s'ils recevaient peu de directives sur ce qu'ils devaient surveiller. En 1994, le Comité spécial sur l'a recherche d'une participation accrue des femmes dans les FC a été chargé de déterminer les questions touchant la participation des femmes dans les FC, pour les cadres supérieurs, et de recommander des domaines pertinents en matière de recherche et d'analyse — le résultat final étant le programme OP MINERVA. Finalement, la section du D Pers Pol 5 a pris la relève du comité; la visibilité ou l'accès aux cadres supérieurs n'étaient toutefois pas les mêmes.

29. Une proposition importante incluse dans le programme OP MINERVA avait trait aux analyses de tendances devant être conduites au sujet des femmes. On a recommandé des analyses précises sur les points suivants :

- obstacles structurels,
- libération,
- enrôlement,
- offres d'engagement de durée indéterminée (ED Ind) ,

- rapport d'évaluation de rendement/comparaison des notations,
- comparaison de la progression des grades, et
- nominations honorifiques.

Une fois qu'on aura réussi à élaborer un plan global à cet égard – qui inclut les indicateurs de rendement – le lien avec ces efforts de surveillance devrait être plus évident.

Les efforts de surveillance du D Pers Pol et de l'ERP ont contribué à fournir certaines données quantitatives très pertinentes sur les niveaux de représentation, le recrutement, les taux d'attrition et les promotions; mais depuis très récemment, nous n'avons eu aucune preuve que ces renseignements étaient utilisés de manière efficace ou liés à des plans destinés à l'IF dans les FC. Une fois qu'on aura réussi à élaborer un plan global à cet égard – qui inclut les

indicateurs de rendement – le lien avec ces efforts de surveillance devrait être plus évident.

Certains des plus récents travaux de recherche de l'ERP associés à l'IF constituent une réponse directe aux demandes de renseignements des commandements, étant donné qu'ils élaborent des plans plus généraux en matière d'IF.

Conclusion

30. Bien qu'une structure organisationnelle appropriée soit en place pour appuyer le programme, les obligations et les ressources nécessaires à la mise en oeuvre de l'IF n'ont pas été exprimées clairement. La raison principale semble relever du fait que la vision et les objectifs/stratégies qui s'y rapportent concernant ladite intégration n'ont pas été élaborés et communiqués. Pour cette raison, il n'existe aucun plan coordonné visant à réaliser « l'intégration totale des femmes » prescrite par le TDP. De plus, des modifications doivent être apportées à la structure de surveillance pour s'assurer que les plans en vigueur sont mis en oeuvre et qu'ils donnent les résultats désirés.

Recommandations

31. Nous recommandons que :

- a. Le CEMD, le VCEMD, les chefs des éléments opérationnels et les chefs de groupe parrainés par la Direction de l'analyse stratégique des ressources humaines élaborent conjointement des objectifs au niveau des FC en ce qui concerne l'IF, et qu'il se mettent d'accord sur les stratégies primaires visant à réaliser ces objectifs globaux, en tenant compte de la décision du tribunal et des prescriptions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.
- b. Le SMA(RH-Mil) élabore un document d'orientation plus précis visant à aider les chefs de groupe et les commandements à réaliser les objectifs nouvellement définis concernant l'IF, et que le CEMD distribue ce document aux commandements, pour qu'ils puissent y comparer leurs plans actuels et les modifier au besoin. On devrait conseiller aux commandements d'examiner les recommandations du CCMIGFC et du PEBGD pour trouver des solutions possibles.

- c. Après avoir acheminé les plans révisés par l'entremise du SMA(RH-Mil), tous les commandements (y compris le Service de recrutement, de l'éducation et de l'instruction des FC (SREIFC)) présentent des plans d'IF au CFA. Ces plans devraient inclure les objectifs à court et à long terme, un calendrier d'exécutions, les exigences en ressources (devant être reflétées dans les plans opérationnels), les indicateurs de rendement et une structure de surveillance qui sert à déterminer les domaines dans lesquels une surveillance centrale/un soutien/des travaux de recherche, des analyses et un retour d'information seraient appropriés (par exemple les études sur les attitudes et les données démographiques). Nous recommandons également que les commandements fassent rapport, dans un an, des progrès réalisés par l'intermédiaire du CFA.
- d. Le D Pers Pol 5/SMA(RH-Mil) rédige un document de grande portée qui décrit les objectifs, les plans d'ensemble et la structure de surveillance qui permettront de réaliser une intégration totale des femmes, et dans lequel on définit clairement les obligations et les responsabilités. Ce document devrait être remis à la CCDP à la fin de la période permise par le tribunal (1999) et également inclure un historique des activités associées à l'IF à ce jour. De plus, nous recommandons que le D Pers Pol/SMA(RH-Mil) rédige un rapport annuel sur les progrès réalisés en matière d'IF devant être distribué au sein des FC et acheminé à la CCDP. Dans un avenir très rapproché, le rapport annuel sera joint au rapport déjà exigé en vertu des dispositions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.
- e. Le SMA(RH-Mil) fasse preuve de dynamisme relativement à la planification stratégique et à l'établissement d'une politique sur l'IF. De plus, les commandements doivent faire part de leurs préoccupations en matière de politique et de leurs recommandations en regard des changements au SMA(RH-Mil) (c'est-à-dire, en ce qui concerne les congés de maternité, les transferts dans les forces de réserve, et ainsi de suite). Nous recommandons également que le D Pers Pol continue à appuyer les commandements en leur fournissant des renseignements généraux en réponse à leurs demandes.
- f. Le Directeur général - Personnel militaire (DGPM) préside les sessions du groupe de travail spécial portant sur la coordination des mesures qui concernent les questions courantes sur l'IF au niveau des commandements.
- g. Le D Pers Pol/SMA(RH-Mil) signale les sujets de préoccupations en matière de politique ou les résultats de la surveillance au CDD, de manière à augmenter la visibilité des priorités et des questions associées à l'IF. De plus, on devrait porter une attention particulière aux changements des rapports de subordination au sein de la cellule d'IF (actuellement le D Pers Pol 5) en vue d'augmenter la visibilité et d'assurer un meilleur accès aux cadres supérieurs.

- h. Le SMA(RH-Mil) examine le mécanisme de surveillance externe avec la CCDP, et qu'il détermine les besoins futurs, en tenant compte des leçons apprises résultant de l'exploitation du CCMIGFC, de même que les avantages de faire appel à une expertise externe.

- i. Dans l'immédiat, que l'IF occupe une place importante dans la structure de l'équité en matière d'emploi (EE). Même si à court terme il incombera aux FC de se pencher sur l'application plus étendue des exigences relatives à l'EE, le fait de porter une attention particulière à l'intégration des femmes dans le cadre de ladite équité maintenant, résultera en des leçons apprises qui s'appliquent aussi à ces autres dimensions de la diversité. De plus, les autres groupes responsables de l'EE devraient bénéficier directement des méthodes et systèmes modifiés découlant du centre d'intérêt que représente l'intégration des femmes.

Leadership

32. L'importance de l'adhésion et d'un engagement évident de la part de la haute direction est essentielle au succès de l'intégration des femmes dans les FC. C'est un message qui se dégage non seulement des entrevues que nous avons faites à l'interne mais aussi des meilleures pratiques adoptées par d'autres organisations placées devant des difficultés semblables au chapitre de l'augmentation de la représentation féminine dans nos effectifs. (Nos recherches nous ont permis d'établir une liste des meilleures pratiques, liste qui se retrouve à l'annexe F). Les femmes qui sont des militaires du rang (MR) et les femmes officiers que nous avons rencontrées ont en général l'impression que « l'on dit ce qu'il faut dire » en ce qui concerne l'IF et qu'il n'y a pas d'obstacles évidents à la réalisation de l'IF. Toutefois, ces femmes ne savaient pas avec certitude si l'IF recevait les appuis nécessaires et si les véritables questions parvenaient jusqu'à ceux qui se trouvaient en position d'autorité.

La réduction de la taille des Forces, l'absence ou presque de promotions et les restrictions sévères au chapitre du recrutement ont rendu plus importante encore la nécessité de mettre l'accent sur l'IF.

33. La question du leadership, dans le domaine de l'IF, a posé un réel problème durant la période visée par la décision du tribunal. Pour réaliser l'IF, il a fallu apporter des changements dans la culture institutionnelle en pleine période de restrictions et accorder davantage d'attention à la notion de responsabilisation, à l'attitude inquisitrice du public et aux impressions négatives. Il n'est pas étonnant que la question de l'IF ait été mise sur la glace jusque tout récemment. Aux paliers supérieurs de direction, les responsables à qui nous avons parlé reconnaissaient l'importance de l'IF mais faisaient remarquer que cette question avait passé pour moins urgente au cours des dernières années alors que les efforts étaient axés sur des problèmes immédiats (l'examen des programmes, les compressions budgétaires, etc.). Malheureusement, toutefois, la réduction de la taille des Forces, y compris les fermetures d'unités et de bases, les compressions d'effectifs, l'absence ou presque de promotions et les restrictions sévères au chapitre du recrutement ont rendu plus importante encore la nécessité de mettre l'accent sur l'IF – quand ce ne serait que pour s'assurer de ne pas perdre du terrain à cet égard.

Attention prioritaire

34. La CCDP a signalé, dans son rapport pour l'année 1996, que l'intégration des femmes ne recevait pas l'attention voulue. Cette évaluation semble basée sur les niveaux de représentation dans le domaine des armes de combat ainsi que sur les comptes rendus des médias. Le rapport se terminait ainsi : « ...les FC ne peuvent guère affirmer qu'elles prennent sérieusement en considération l'ordonnance du Tribunal si l'on n'accorde pas à l'intégration des femmes une priorité plus élevée, accompagnée des ressources adéquates, et si la haute direction ne s'engage pas plus activement dans le processus ». Certaines des personnes qui auraient dû être au courant des conclusions du rapport de la CCDP ne l'étaient pas du tout, ce qui indique que le rapport annuel n'était pas utilisé efficacement par le MDN comme outil de gestion pour encourager le personnel à l'action.

35. Même si les dirigeants n'avaient accordé qu'une attention mitigée à l'IF, certaines initiatives importantes ont néanmoins été prises depuis 1989, initiatives qui démontrent l'appui accordé à l'évolution de l'IF. Outre les initiatives récentes prises par les commandements pour dresser des plans d'IF et pour établir des objectifs de recrutement, il y eu également les initiatives suivantes :

- On a procédé à des changements de politiques pour traiter certaines des questions qui se sont posées au cours du processus d'intégration des femmes. De nouvelles politiques ont été établies au chapitre des relations interpersonnelles et du harcèlement et des changements ont été faits en ce qui concerne les politiques relatives au congé de maternité et aux soins parentaux. Il y a eu un autre changement important concernant le congé sans solde utilisé comme congé de maternité ou congé parental : il est maintenant considéré comme une période de service à temps plein avec solde à des fins de calcul du temps admissible pour la déclaration canadienne.
- À la suite d'une initiative prise en 1997 pour répondre aux préoccupations concernant l'insuffisance des effectifs féminins au cours du Collège d'état-major et de commandement des Forces canadiennes (CEFC), on a ajouté un nombre limité de places à l'intention des femmes qui avaient été désavantagées par les politiques discriminatoires antérieures et qui, par conséquent, n'auraient jamais été autorisées à suivre ce cours qui représente une étape importante dans le cheminement professionnel d'un officier.
- On a consacré un million deux cent mille dollars à des efforts de recrutement visant particulièrement à attirer davantage de femmes dans les armes de combat. Cela comprenait les frais des annonces à la télévision, à la radio et dans les médias imprimés ainsi que les coûts de certaines activités de relations publiques – axées sur l'équipe de combat – qui ont eu lieu dans cinq grandes villes canadiennes.
- Il y a eu un nombre important d'activités connexes organisées dans le but de traiter des questions courantes dans le domaine de l'intégration des femmes, y compris la mise en vigueur du Programme d'éthique de la Défense, les efforts de soutien aux familles, la formation CPHR, les initiatives axées sur la famille et la mise en place du nouveau bureau de l'Ombudsman.

- Enfin, les femmes ont pu faire partie des FC dans des rôles qu'elles n'auraient pu jouer il y a dix ans. Au cours de la Guerre du golfe Persique, le Canada a déployé plus de 3500 militaires de la Force régulière et de la Réserve, dont 240 femmes (sept pour cent des effectifs). Selon un document publié en 1994 par le DGPP, les femmes étaient « pleinement intégrées au contingent canadien et elles n'exigèrent, ne nécessitèrent ni ne reçurent une attention spéciale ». En outre, les femmes militaires ont fait partie de forces / missions de maintien de la paix à Chypre, au Golan, au Sinaï, en Namibie, au Honduras, au Pakistan, au Sahara occidental, au Cambodge, en Somalie, dans l'ancienne Yougoslavie et en Haïti.

Un changement justifié

D'une façon générale, nous avons l'impression que la plupart des militaires croient que l'intégration des femmes doit se faire uniquement en raison de l'échéance de 1999 imposée par le tribunal.

36. Notre étude des meilleures pratiques nous a conduits à la conclusion que la nécessité d'opérer d'autres changements doit être clairement exprimée par la haute direction. Les chefs doivent se montrer proactifs et faire savoir qu'ils veulent recruter davantage de femmes au sein des FC (y compris au

niveau des grades supérieurs et incluant, sans pour autant s'y limiter, les armes de combat) tout en donnant les raisons de leurs intentions. D'une façon générale, nous avons l'impression que la plupart des militaires croient que l'intégration des femmes doit se faire uniquement en raison de l'échéance de 1999 imposée par le tribunal (c.-à-d. que c'est seulement à cause de la CCDP que les femmes sont intégrées dans les FC). Il est nécessaire que les cadres supérieurs traitent cette question et fassent savoir les raisons pour lesquelles l'augmentation de la représentation des femmes est à l'avantage des FC. Bien sûr, le fait de faire cesser la discrimination est en soi une très bonne raison. En outre, pour les FC, qui sont une institution publique, la meilleure façon de refléter la diversité et les valeurs de la société qu'elle sert est de témoigner de cette diversité dans ses effectifs.

37. Il n'est pas nécessaire, toutefois, que la volonté de justice sociale soit la force motrice de cette initiative. Les FC devraient aussi être motivées par leurs propres intérêts quand il s'agit d'accueillir les femmes dans tous les groupes professionnels. Les FC désirent attirer et retenir les meilleurs talents; puisque les femmes constituent environ la moitié de la population, on limite sérieusement le réservoir de talents et les choix à l'embauche si on les exclut du réservoir de recrutement. La Force aérienne, par exemple, qui manque actuellement de pilotes, devrait être intéressée à aller chercher des candidats dans ce créneau de recrutement, même si cela suppose à l'origine un plus grand effort de sollicitation.

38. Si l'on embauche des femmes, on permet à l'organisation d'acquérir de nouvelles compétences. Les experts semblent s'entendre pour dire que les femmes, en général, ont des styles de gestion quelque peu différents qui sont particulièrement efficaces dans l'organisation du travail en équipe. Nous nous sommes entretenus avec des membres de la GRC et ces derniers ont souligné que les femmes possèdent des compétences en matière de négociation et des aptitudes sociales qui les servent avantageusement car l'interaction et la communication avec le

public constituent un fort pourcentage de leur travail. Nous ne pouvons savoir à l'avance comment ces aptitudes peuvent être appliquées à l'exercice d'occupations particulières, comme celle des armes de combat, mais il n'est pas irréaliste de penser que les compétences des femmes en matière de collaboration et de regroupement d'opinions pourraient se révéler utiles dans les missions actuelles de maintien de la paix ou, si l'on aborde la discussion sous un autre angle, que toute « lacune perçue » puisse perdre de sa validité ou être, en fait, plutôt reconnue comme une force dans le déroulement de la guerre à l'ère de l'information. En outre, les membres de la GRC ont souligné un avantage connexe de l'intégration, à savoir qu'un élément d'apprentissage a ainsi été introduit dans leur organisation, ce qui lui donne une souplesse et une capacité d'adaptation qui est absente d'un environnement purement homogène.

Communications

39. Nous avons appris qu'il y a cependant une préoccupation à ce sujet : on se dit que les commandants et les cadres supérieurs peuvent bien envoyer des messages positifs et avoir les meilleures intentions du monde en ce qui a trait à l'intégration des femmes, mais ils ne sont tout simplement pas au courant d'un grand nombre des problèmes qui se posent par que ces problèmes sont rarement communiqués à un niveau supérieur au grade de colonel. Dans le cadre du PEBGD, on a également pu déterminer que certaines femmes qui font partie de l'Armée de terre, y compris celles qui ont accompli une période de service sous l'égide de l'ONU, se sentent trahies par les chefs qui ne sont pas au courant de problèmes qui sont tellement évidents pour elles; elles ont l'impression que les chefs tolèrent les comportements négatifs lorsqu'ils ne font rien pour les arrêter et que les chefs paraissent surpris lorsque les femmes leur parlent de discrimination. Ces commentaires reflètent une lacune importante au chapitre de la communication et de l'engagement proactif.

Pour que le processus d'IF ait du succès, il faut aborder le problème de la différence de perception entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les obstacles à l'IF..

40. Bien des femmes ont affirmé qu'elles ne croient pas avoir été traitées différemment mais que certains hommes, eux, croient qu'elles l'ont été. Pour que le processus d'IF ait du succès, il faut aborder le problème de la différence de perception entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les obstacles à l'IF. De nombreux « faits » non prouvés sont colportés sur les femmes servant dans les armes de combat. Par exemple, on affirme que la présence des femmes a une influence négative sur la cohésion, sur le moral et sur l'efficacité des unités militaires; (pour l'intérêt de la chose, mentionnons les conclusions majeures d'une récente étude de chercheurs américains qui rejettent cette perception d'une influence négative); on affirme également qu'il y a un système de contingentement en place et que le principe du mérite a déjà perdu ou perdra de sa valeur et que, de plus, il y a une situation de « deux poids, deux mesures ».

41. La participation des chefs au processus de changement est essentielle; à tous les niveaux, les chefs doivent être encouragés à ouvrir un dialogue au sein de leur unité. On sera davantage au courant des questions qui concernent tant les hommes que les femmes quand ces questions auront fait l'objet de discussions ouvertes. Dans notre organisation du secteur privé, on a fait des pas importants vers l'intégration des femmes, et l'on souligne que même les réactions négatives des hommes doivent être considérées comme des occasions d'étudier et d'explorer les questions qui se posent. Ce n'est que dans ces circonstances que l'on peut prendre les mesures qui s'imposent, ce qui peut amener les responsables (dans le cas des FC) à renseigner les intéressés sur l'objectif du test EXPRES; à mettre en place des normes justifiables pour les groupes professionnels militaires s'adonnant aux combats physiques; à faire enquête sur les plaintes relatives au « deux poids, deux mesures », ce qui amènerait les Forces à faire l'éducation de certains chefs à ce chapitre, s'il y a lieu; à fournir des cours de conditionnement physique supplémentaires aux personnes qui ne peuvent satisfaire à des normes légitimes; ou à déterminer la nécessité d'une meilleure formation des chefs pour certaines personnes ou pour certains groupes de personnes.

42. Outre les communications au sein d'une unité, il faut qu'il y ait des forums où les chefs d'un même niveau peuvent échanger leurs perceptions, ce qui permet aux pairs de raffermir les nouvelles attitudes en matière d'IF. Le CEMAT a tenu une séance de ce genre dans le cadre de l'inauguration du nouveau programme d'instruction de la Force terrestre. Les officiers généraux et les colonels se sont réunis pendant deux jours pour discuter des questions relatives au leadership dans une Armée de terre hétérogène. De tels forums pourraient aussi servir à la discussion des incidents récents et de leurs ramifications plus vastes ainsi qu'à l'élaboration de stratégies permettant d'aborder ces situations. Pour les questions de nature systémique, on pourrait consulter un comité consultatif pour mieux s'orienter.

Formation des chefs et sensibilisation à la problématique homme-femme

Malheureusement, on n'a fait que de lents progrès dans la formation des chefs des FC, en ce qui concerne la problématique homme-femme, et dans la formation plus générale visant à sensibiliser le personnel à cette problématique.

43. La discrimination, lorsqu'elle se produit, est souvent attribuable à l'insensibilité et au manque de connaissances concernant les besoins de l'autre. Une formation adéquate, par conséquent, est essentielle si l'on veut éliminer les comportements discriminatoires. Mal-

heureusement, on n'a fait que de lents progrès dans la formation des chefs des FC, en ce qui concerne la problématique homme-femme, et dans la formation plus générale visant à sensibiliser le personnel à cette problématique. Cette lenteur peut être attribuable, en partie, au fait que beaucoup de gens pensent que cette formation n'est pas nécessaire parce que cela fait des années qu'ils travaillent efficacement avec des femmes. Même s'il faut orienter de façon toute particulière ce type de formation pour les personnes qui, en raison de leurs occupations, n'ont pas eu souvent l'occasion de travailler aux côtés des femmes ou d'agir comme leur supérieur pendant leur carrière dans les FC, il n'en demeure pas moins, selon notre étude des meilleures pratiques, qu'il est important que tous les membres d'une organisation reçoivent une formation

visant à les sensibiliser à la problématique homme-femme. Nous voyons cela comme une formation d'« adaptation » qui contribuera à l'introduction des valeurs des FC (dans ce cas-ci, les valeurs liées au respect des personnes) dans l'instruction et à la consolidation de ces valeurs, spécialement dans le cadre de la formation complète au leadership.

44. Jusqu'à maintenant, les besoins en matière de formation des chefs et de sensibilisation à la problématique homme-femme n'ont pas été bien définis. Les BPR pour la plupart des cours de perfectionnement professionnel (qu'ils soient donnés par le SREIFC ou les commandements) sont en mesure de déterminer la portion de leur cours qui traite des questions liées à la problématique homme-femme. Toutefois, la formation dispensée appartient à l'un ou l'autre des genres suivants : formation CPHR d'appoint portant sur tous les types de questions de harcèlement, y compris le harcèlement sexiste, ou survol de la situation par des officiers d'état-major du quartier général responsables de la problématique homme-femme ou des questions relatives à la diversité. Même si la formation en prévention du harcèlement et la compréhension de ce que signifient l'IF et la diversité sont toutes les deux importantes, il ne faudrait pas classer ces deux types de formation dans la principale catégorie de cours d'« adaptation » requis. La formation devrait plutôt comprendre des cours sur la communication entre les sexes, sur les questions spéciales reliées au leadership (exemples concrets à l'appui) et sur les stéréotypes courants.

45. Les responsables du PEBGD recommandaient, entre autres, que le SREIFC intègre les sujets suivants dans des cours tels que le Cours élémentaire d'officier (CEO), le Cours de chef subalterne (CCS), le Cours de sous-officier supérieur (CSOS), le Cours d'adjudant-chef (ADJUC) et les deux cours en voie d'élaboration pour les colonels et les généraux :

- styles de leadership / gestion en vue de la gestion de la diversité;
- la façon dont les chefs peuvent prendre l'initiative de l'intégration des femmes et consolider les acquis;
- la façon dont on peut créer un milieu de travail sensibilisé à ces questions; et
- les techniques de communication nécessaires à la gestion d'un milieu de travail hétérogène.

Nous approuvons cette recommandation des responsables du PEBGD et nous insistons sur la nécessité de nous préoccuper particulièrement de la situation des femmes à ce moment-ci. Nous recommandons également que des séances de formation de ce genre, mises sur pied en fonction des besoins liés aux responsabilités particulières des groupes, soient incluses dans certains autres forums de formation au leadership, ou dans la totalité d'entre eux (p. ex., le Symposium des officiers généraux, le Forum des commandants de bases, le Collège d'état-major et de commandement des Forces canadiennes, le Cours en gestion des cadres intermédiaires). Il vaut mieux que cette formation fasse partie intégrante d'un autre cours de formation des chefs et qu'elle ne soit pas un ajout indépendant au programme d'études.

46. Il faudrait mentionner qu'il y a des progrès en cours. La version révisée des descriptions des exigences militaires fondamentales – officiers (DEMFO) et des descriptions des exigences militaires fondamentales – militaires du rang (DEMFMR) doit faire état des connaissances

requis sur la diversité / l'IF. Les programmes de cours de perfectionnement professionnel seront révisés et adaptés aux réalités actuelles afin qu'ils reflètent directement les nouvelles exigences et normes relatives à chaque période de perfectionnement. La révision des DEMFO est maintenant terminée et celle des DEMFMR aura lieu sous peu. On a déjà élaboré des plans pour que le SREIFC change le thème principal de la formation CPHR qui est incluse dans le CCS pour se concentrer davantage sur les responsabilités des chefs. Cette portion du CCS sera sous la direction du SREIFC, bien que le cours soit, dans les faits, dispensé par trois commandements dans neuf écoles. En outre, l'Armée de terre est en train de procéder à une refonte de l'ensemble pédagogique du programme de LATD et prévoit le remettre aux instructeurs au début de l'automne. Parmi les changements proposés, il y a l'introduction d'un cours d'une journée pour les personnes qui se trouvent dans une position d'autorité, et d'un cours d'une demi-journée pour les autres, sur les sujets suivants : le commandement d'unités mixtes, la sensibilisation à la problématique homme-femme et la communication entre les sexes.

47. Les instructeurs eux-mêmes sont des éléments cruciaux d'une éducation réussie. Tout dernièrement encore, nous avons pris note d'un incident impliquant des instructeurs qui, dans leurs commentaires, avaient remis en question la décision concernant la présence des femmes dans les armes de combat. Les instructeurs doivent être bien choisis – ils devraient eux-mêmes avoir reçu la formation appropriée, appuyer la vision des FC touchant l'IF et, en retour, jouir d'une crédibilité certaine aux yeux du groupe.

Renforcement des comportements attendus

48. On sait depuis longtemps que la promesse d'une récompense encourage à l'action; à cet égard, les récompenses principales décernées au personnel des FC sont les promotions, les affectations, les cours, les périodes de service et la reconnaissance officielle. Comme le principal facteur influant sur la remise de ces récompenses (particulièrement en ce qui concerne les promotions) est l'évaluation annuelle du rendement, on s'est penché sur cela pour déterminer si l'on avait donné suffisamment de poids aux questions liées à la problématique homme-femme ou à la gestion de la diversité pour qu'elles aient une incidence importante sur les attitudes et le comportement des personnes à l'égard de ces questions.

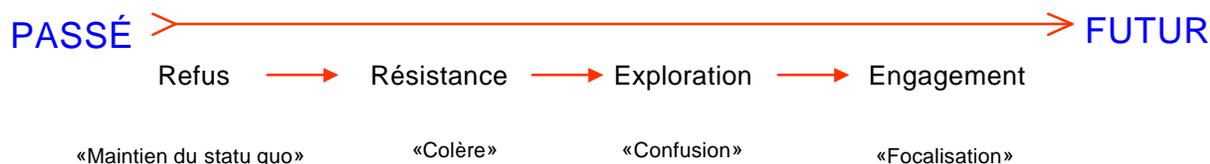
49. Dans un document daté du 30 juillet 1997 et portant sur le Système d'évaluation du personnel des FC (SEPFC), le D Pers Pol étudiait cette question en détail. Le but à atteindre est d'élaborer un SEPFC qui accorde de la valeur à la diversité. Le D Pers Pol concluait que le nouveau SEPFC ne récompense pas ou ne reconnaît pas de façon assez marquée les personnes qui encouragent la diversité et que, de la façon dont il est structuré, il se peut qu'il ne supprime pas les obstacles à l'emploi ou la discrimination. On trouve dans le document de nombreuses suggestions visant à améliorer ce système, particulièrement en ce qui concerne le facteur de performance le plus susceptible de révéler l'attitude face à la diversité, c'est-à-dire la promotion du travail d'équipe : il n'y a aucune mention, à cette rubrique, de la dimension de diversité. Nous avons cru comprendre que l'Armée de terre envisage de donner à ce facteur de performance un sens plus précis et d'encourager ainsi une attitude positive face à la diversité, conformément à son programme de LATD.

50. On peut aussi tout simplement parler des domaines où l'IF est réussie, ce qui fournit l'occasion de reconnaître publiquement ceux qui font une promotion efficace de la vision des FC – qu'il s'agisse de personnes ou d'unités entières. Il y a eu récemment plusieurs articles, dans des bulletins de nouvelles internes, qui ont été rédigés en ce sens et qui d'ailleurs bien faits; mentionnons le Défense 2000 et le nouveau bulletin La Feuille d'érable.

Conclusion

51. Comme la plupart des changements organisationnels, la transition menant à un changement de culture essentiel à l'intégration réussie des femmes est caractérisée par les étapes mentionnées ci-dessous : refus, résistance, exploration et, enfin, le but final, l'engagement, c'est-à-dire l'engagement. Il est important de surveiller le processus de changement (p. ex., effectuer un sondage auprès des employés pour déterminer à quel stade le groupe en général se trouve et pour savoir quelle est la situation actuelle pour certaines personnes ou certains groupuscules isolés). Nous avons observé que, en général, l'organisation est arrivée au stade de l'« exploration », laquelle est caractérisée par une débauche d'énergie et de nouvelles idées, mais aussi par un manque de concentration. Il vaut mieux exprimer et préciser davantage les objectifs et les stratégies de même que le cadre général de travail en vue de l'intégration des femmes, ce qui contribuera à mieux orienter le changement et à faire avancer les FC jusqu'à la phase de l'« engagement ».

INTÉGRATION DES FEMMES DANS LES FC PHASES DE TRANSITION



52. En dépit des commentaires généraux faits ci-dessus, il ne fait pas de doute qu'il y a des groupuscules isolés qui sont dans les deux premières phases : refus (« les femmes sont encore en période de stage » ou « une autre mode qui va passer ») et résistance. Les reportages récents des médias sur des allégations de harcèlement et d'inconduite sexuelle ainsi que le peu d'empressement apparent des victimes à signaler ces situations par l'intermédiaire de la voie hiérarchique jettent une lumière crue sur l'ampleur de certains changements à apporter dans l'attitude et le comportement de chacun.

Il faut amener ceux qui nient la nécessité du changement à en accepter le caractère inévitable et leur en donner la raison. Ceux qui résistent au changement doivent avoir l'occasion d'exprimer ouvertement ce qu'ils ressentent, et cela, sans crainte de représailles.

53. Il faut avoir recours à des stratégies particulières pour tenter d'atteindre les individus et les groupes encore en phase de refus et de résistance et les faire avancer dans le sens du changement. Par exemple, il faut amener ceux qui nient la nécessité du changement à en accepter le caractère inévitable et leur en donner la raison. Il faut leur montrer à quoi ils peuvent s'attendre et comment s'adapter au changement. Ceux qui y résistent doivent avoir l'occasion d'exprimer ouvertement ce qu'ils ressentent, et cela, sans crainte de représailles. Si l'on encourage les gens à communiquer librement leurs sentiments, les chefs sont alors en mesure de comprendre comment certains individus ou groupes réagissent, ce qui leur permettra d'élaborer

les mesures correctives à prendre dans chaque cas.

Recommandations

54. Nous recommandons ce qui suit :

- a. Lorsque les directives du CEMD aux commandements et aux chefs de groupe ont été diffusées suivant les recommandations faites au para 31(b), il faut saisir l'occasion de faire connaître clairement la vision et les objectifs en matière d'IF ainsi que le degré élevé de priorité accordé à cette question. Les raisons pour lesquelles ce changement est si nécessaire doivent aussi être établies par le CEMD, les commandants et les chefs de groupe et elles devraient être communiquées au même moment. En outre, les environnements opérationnels devraient alors assurer le suivi en énonçant les mêmes messages, de haut en bas de la voie hiérarchique.
- b. Les commandements doivent donner à tous les commandants des directives leur enjoignant d'encourager le dialogue au sujet de l'IF au sein des unités, d'amener tant les hommes que les femmes à discuter de leurs préoccupations et de fournir le soutien et la formation nécessaires. En outre, les commandements devraient mettre au point des moyens de recueillir ces données afin que les préoccupations communes puissent être abordées du point de vue des commandements, s'il convient d'agir ainsi.
- c. Les commandements doivent veiller à ce que, dans les nouvelles DEMFO et DEMFMR proposées, l'on aborde expressément la question de la diversité et, si possible, celle de la problématique homme-femme, questions qui feraient partie des connaissances requises au niveau approprié pour chaque période de perfectionnement en cours de révision. Le D Pers Pol devrait apporter son aide au comité de révision des DEMFMR en lui fournissant une liste des connaissances requises touchant l'IF dans les FC.

- d. Tel qu'il était recommandé dans le PEBGD, le SREIFC doit intégrer la sensibilisation à la problématique homme-femme / formation des chefs dans les principaux cours de perfectionnement professionnel pour officiers et MR et, au besoin, dans la formation technique. Nous recommandons que cette formation soit dispensée dans le cadre du processus normal plutôt que dans des cours indépendants.
- e. Les environnements opérationnels et le SREIFC doivent, aussitôt que possible, aborder la problématique homme-femme dans les cours de perfectionnement professionnel et dans les cours techniques qu'ils donnent déjà, en se fondant sur le projet révisé concernant les exigences de qualification des DEMFO et des DEMFMR, et ce, pour chaque période de perfectionnement. En outre, cette formation devrait être intégrée à la formation particulière qui est dispensée (p. ex., en ce qui concerne la formation du personnel technique, en veillant à ce que les concepteurs considèrent les exigences particulières au sexe de la personne lorsqu'ils conçoivent de l'équipement). En outre, nous recommandons que les sujets reliés à l'IF soient considérés comme des questions à aborder lors des propos tenus devant les pelotons/troupes pendant l'« heure du commandant » et lors des cours de perfectionnement professionnel d'une journée.
- f. Le SREIFC et les commandements doivent songer à recourir plus souvent aux études de cas et aux jeux de rôle qui conviennent au grade et aux responsabilités des stagiaires lorsqu'ils donnent des cours sur les sujets particuliers à un sexe. Les résumés d'ordre général des politiques et des initiatives ministérielles sont évidemment utiles, mais ce type de formation n'arrivera probablement pas à changer les attitudes et les comportements.
- g. Les mécanismes utilisés pour évaluer la promotion de l'IF ou de la diversité en général doivent être intégrés au nouveau système d'évaluation de la performance (c.-à-d. le SEPFM). Par exemple, l'expression « aptitude à diriger une équipe hétérogène » devrait être incluse comme qualité additionnelle pour le facteur de rendement de la « promotion du travail d'équipe ».
- h. Le CEMD et les commandants doivent continuer de révéler et de reconnaître publiquement les domaines où l'IF a été une réussite (p. ex., on peut souligner les efforts d'un commandant ou d'une unité pour avoir employé les « meilleures pratiques propres aux FC, mentionner le nom de certaines femmes dont on peut reconnaître les accomplissements, sans trop les singulariser et leur accorder une attention importune ou allant à l'encontre du but recherché).

Possibilités de carrière et environnement

55. Bien que cette évaluation porte principalement sur les questions de leadership et de cadre de travail, nous avons remarqué la récurrence d'un certain nombre de thèmes reliés aux possibilités de carrière et au type d'environnement qui existent pour les femmes dans les FC. Ces thèmes ont été résumés à l'annexe G, et quelques-uns d'entre eux seront brièvement étudiés ici.

56. Les études faites par le D Pers Pol 5 confirment l'opinion que certaines femmes ont de la situation, à savoir que les femmes, en général, ne sont pas promues aussi rapidement que les hommes. Le cadre de travail sur l'équité en matière d'emploi, qui apparaît à l'annexe D, exige l'exécution d'une « analyse préliminaire » comprenant une révision des systèmes d'emploi. Une révision de ce genre a déjà été faite pour le système de recrutement des FC; le système de promotion est l'un des prochains systèmes que l'on songe à réviser.

57. Quant aux femmes elles-mêmes, elles doivent occuper un plus grand nombre de postes d'instructeurs, de gestionnaires de carrières et d'agents de recrutement pour s'intégrer davantage au personnel masculin et servir de modèles de comportement aux autres femmes. Nous reconnaissons effectivement que, à court terme, et parce qu'un nombre relativement peu élevé de femmes ont les qualités requises pour un grand nombre de ces positions, la situation actuelle peut désavantager certaines femmes qui pourraient peut-être profiter de l'expérience que l'on acquiert dans d'autres affectations. Pour revenir à la préoccupation mentionnée dans le paragraphe précédent concernant les promotions, disons qu'il est également souhaitable que plus de femmes fassent partie d'un conseil de promotion, quoique, ici encore, nous comprenions que cela présente des difficultés d'ordre pratique.

58. L'élaboration et l'acceptation de normes d'aptitude physique appropriées et justes dans les FC (et dans d'autres pays alliés) ont suscité beaucoup de controverse et ont été à l'origine d'un mécontentement marqué fondé sur le sexe. Nous avons donc effectué un examen plus approfondi dans ce domaine, ce qui incluait un exercice d'évaluation comparative, et nous avons rédigé un document de travail dans lequel nous recommandions que l'on considère l'élaboration de normes justifiables en ce qui concerne la force et l'endurance physiques exigées pour les CGPM de combat pour lesquels la forme physique a plus d'importance.

Recommandations

59. Nous recommandons ce qui suit :
- a. Il faut penser aux avantages qu'il y a à permettre au CS Ex de diriger la deuxième phase de cette évaluation pour déterminer si les femmes bénéficient d'un certain soutien dans leur milieu de travail et si elles sont représentées en nombre suffisant. Nous recommandons qu'une étude de suivi de ce genre débute dans un an ou deux pour donner aux intéressés suffisamment de temps pour mettre en application des recommandations du présent rapport.

- b. La prochaine révision de système d'emploi, telle qu'exigée par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, doit être menée à l'externe et porter sur le système de promotion des FC, ce qui permettrait de déterminer s'il y a partialité fondée sur le sexe.
- c. Le document du CS Ex sur les normes d'aptitude physique, préparé parallèlement à cette évaluation, doit être transmis aux commandements, par l'intermédiaire du SMA (Pers), à des fins d'examen.
- d. Pour faciliter la poursuite de la collecte des données sur les questions à aborder, les entrevues de fin d'emploi doivent être normalisées et améliorées pour tous les membres des FC et ces entrevues doivent être faites par l'officier de sélection du personnel (S PERS) de l'unité ou du commandement, à l'extérieur de la voie hiérarchique.

**DÉCISION DU TRIBUNAL DE LA COMMISSION CANADIENNE
DES DROITS DE LA PERSONNE - 1989**

1. Les essais effectués dans le cadre du Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat (CREW) dans les FC doivent se poursuivre en préparation de l'intégration totale des femmes.
2. L'intégration totale doit avoir lieu dans des délais raisonnables.
3. Toutes les restrictions doivent être supprimées des considérations opérationnelles et relatives au personnel.
4. On effectuera un contrôle interne et externe des politiques ainsi que des modifications appropriées et immédiates.
5. Les FC et la CCDP doivent concevoir un plan de mise en vigueur mutuellement acceptable afin que l'intégration se poursuive de façon constante, régulière et cohérente et pour atteindre le but visé, c'est-à-dire l'intégration totale des femmes dans les dix prochaines années.

CRITÈRES UTILISÉS POUR L'EXAMEN

PHASE I

Objectif n° 1 – Cadre de travail : Y a-t-il un cadre de travail en place qui permette d'aborder les objectifs de l'intégration des femmes?

Nous considérerons que cet objectif a été atteint si :

- Les objectifs relatifs à un résultat final désiré ont été énoncés, et les politiques sont en vigueur.
- Il existe une structure organisationnelle appropriée conçue pour soutenir le programme.
- Un plan d'action judicieux a été élaboré pour atteindre les objectifs et mettre en vigueur les politiques.
- L'obligation de justification et les responsabilités ont été précisées pour tous les niveaux de gestion.
- Le contrôle se fait régulièrement et les mesures correctives sont prises en réponse aux résultats signalés.
- Les plans d'action et d'avancement sont communiqués efficacement au sein de l'organisation.

Objectif n° 2 – Leadership : Y a-t-il un engagement visible, de la part des chefs des FC, en matière d'intégration des femmes?

Nous considérerons que cet objectif a été atteint si :

- La haute direction sanctionne, soutient et réalise activement l'IF dans les FC.
- Les gestionnaires assument la responsabilité de l'IF à tous les niveaux, et les attentes sont clairement exprimées devant le personnel subalterne.
- Une formation appropriée visant à sensibiliser le personnel à la problématique homme-femme est dispensée à tous les niveaux, particulièrement aux personnes qui occupent ou qui occuperont des postes de supervision ou de gestion.

- Les mesures prises par les gestionnaires permettent réellement de faire face aux questions relatives à l'IF.

Objectif n° 3 – Possibilités de carrière : Les femmes bénéficient-elles de l'équité en matière de possibilités d'emploi et, à cet égard, sont-elles représentées en nombre suffisant dans tous les aspects du travail des FC?

Nous considérerons que cet objectif a été atteint si :

- La représentation des femmes dans les emplois non traditionnels correspond à une représentation similaire dans le secteur privé, s'il y a lieu.
- Les femmes sont de plus en plus représentées dans tous les emplois, sans pourtant se retrouver dans les ghettos des groupes de soutien de niveau inférieur.
- La répartition des grades, chez les femmes, correspond, ou est en voie de correspondre, à leur représentation au sein des FC.
- Les efforts de recrutement sont orientés de façon à attirer des femmes dans des domaines où la représentation est inférieure au nombre souhaité.
- Des mesures spéciales appropriées ont été introduites, au besoin, dans le cadre d'un plan visant à accroître la représentation des femmes.
- Les femmes sont promues au même rythme que leurs homologues masculins.
- Les femmes ont les mêmes possibilités de formation et les mêmes taux de réussite que leurs homologues masculins.
- Une fois les domaines de sous-représentation repérés, les politiques ont été révisées de façon à ce qu'elles soient non sexistes.
- Tout obstacle identifié/injustifiable placé sur le cheminement de carrière des femmes a déjà été ou doit être supprimé dans un délai raisonnable.
- Les exigences en matière d'aptitude physique sont basées sur les exigences professionnelles établies de bonne foi.

Objectif n° 4 – Environnement : Existe-t-il un milieu de travail positif pour les femmes dans les FC?

Nous considérerons que cet objectif a été atteint si :

- Les femmes ne quittent pas les FC parce qu'elles ont vécu des expériences de discrimination ou de harcèlement.
- Les cas de harcèlement relatifs à la problématique homme-femme sont traités d'une manière appropriée.
- La culture ou l'attitude générale est positive et encourageante pour les femmes dans les FC.
- Pour les femmes dans les FC, les obligations professionnelles et familiales peuvent être combinées avec succès.
- Le personnel masculin des FC est au courant de la problématique homme-femme et y est sensibilisé.
- Les taux d'attrition pour les femmes sont comparables à ceux des hommes.

EXTRAIT DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE DE « VISUALISATION » DU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'INTÉGRATION DES FEMMES

REGARD SUR L'AVENIR

D'ici dix ans, nous envisageons que la participation des femmes aura augmenté, alors que tant les hommes que les femmes respecteront leurs différences et seront à l'aise dans leur façon personnelle de contribuer à l'efficacité opérationnelle dans les Forces canadiennes. En l'an 2006, nous aurons atteint les objectifs suivants :

1. Nous respecterons un code d'éthique qui inclut le respect, tant pour les hommes que pour les femmes.
2. Nous aurons des chefs efficaces, sûrs d'eux et responsables qui sauront reconnaître, appliquer et promouvoir la valeur des différences entre les personnes et les groupes, y compris les perspectives d'intégration des femmes.
3. Nous apprécierons, reconnaitrons et récompenserons chaque personne équitablement, quel que soit son sexe, en regard de son rendement au travail et de la contribution qu'elle a apportée aux FC.
4. Nous aurons une organisation qui récompense les comportements et favorise les attitudes qui contribuent à l'élimination de la violence et de la discrimination.
5. Nous fournirons, aux hommes et aux femmes, l'équipement, les approvisionnements et les installations qui conviennent à toute la gamme des différences physiques, selon le travail que chacun exécute.
6. Nous veillerons à ce que l'instruction individuelle et collective, l'éducation ainsi que le perfectionnement professionnel répondent aux besoins d'un apprentissage continu et respectent les différences entre les sexes et entre les personnes.
7. Nous supprimerons les obstacles et les restrictions nuisibles à la réalisation d'un équilibre entre les objectifs professionnels, familiaux et personnels, ce qui contribuera à créer un milieu de travail sain et productif et à assurer, dans l'ensemble, une qualité de vie globale.

ANNEXE C

8. Nous réussirons à accroître substantiellement la représentation des femmes dans tous les domaines d'action des FC, et ce, à quelque niveau que ce soit.
9. Nous serons fiers de l'équipe de la Défense, une équipe qui aura vu une véritable intégration des femmes, et de notre image publique, et nous montrerons du respect les uns envers les autres.

LA MISSION

Nous sommes fiers, en tant que Canadiens, de nous engager à éliminer la discrimination et à améliorer l'efficacité opérationnelle dans les Forces canadiennes, car les femmes et les hommes peuvent entrer et trouver de l'avancement en fonction de critères justes et équitables et y être traités avec respect.

LES BUTS

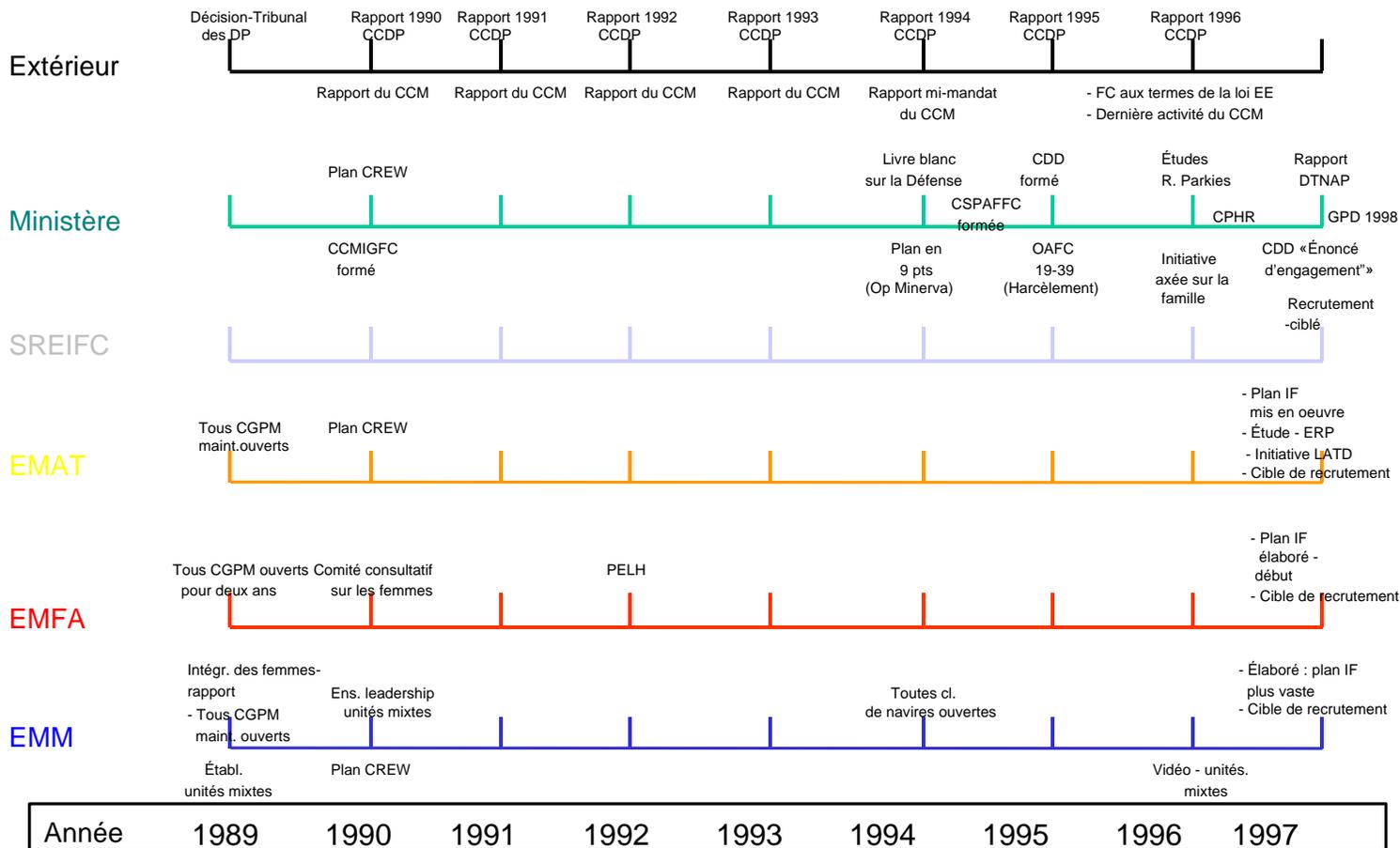
Pour réaliser notre vision, nos buts sont les suivants :

1. Communiquer efficacement le code d'éthique à tous les niveaux des FC, en particulier en ce qui a trait à l'IF.
2. Récompenser les comportements qui démontrent un respect envers les hommes et les femmes et prendre les mesures appropriées concernant les comportements qui sont contraires au code d'éthique.
3. Incorporer, dans les systèmes d'appréciation du commandement et de la responsabilisation dans les FC (RAP, rapports de cours, conseils de promotion et autres) des mesures qui permettent d'évaluer l'efficacité d'un chef quand il s'emploie à appliquer et à promouvoir la valeur de la responsabilisation individuelle et des différences entre les groupes, y compris les perspectives d'intégration des femmes.
4. Veiller à ce que les systèmes d'appréciation soient évalués eu égard à la partialité fondée sur le sexe et soient conçus pour tenir compte des différences entre les sexes.
5. Sensibiliser davantage le personnel à ce qui contribue à la violence et à la discrimination dans l'organisation et recommander les mesures correctives appropriées.

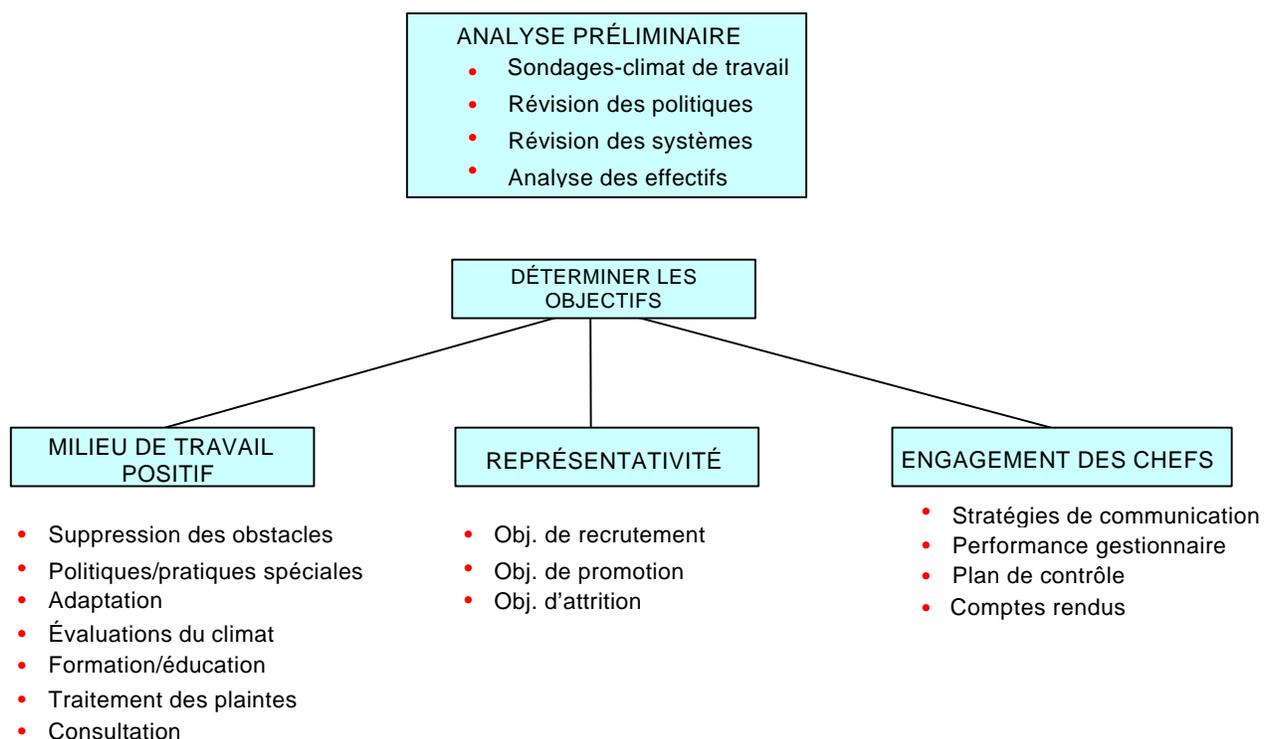
ANNEXE C

6. Assurer un climat de sécurité incitant les victimes d'un incident à le signaler.
7. Réexaminer sans cesse l'équipement, les installations et les services qui font obstacle à la participation, au rendement et à l'efficacité opérationnelle, et veiller à ce que des mesures correctives efficaces soient prises rapidement.
8. Veiller à ce que tous les facteurs liés au sexe soient pris en considération lors des futures acquisitions de matériel.
9. Évaluer et modifier les environnements, les plans de cours et les compétences actuels reliés à l'éducation, au perfectionnement professionnel et à l'instruction pour voir s'ils dénotent une partialité fondée sur le sexe.
10. Établir un cours de formation qui permette l'acquisition d'habiletés servant à promouvoir la valeur des différences entre les personnes et les groupes, y compris les perspectives d'intégration des femmes.
11. Créer des systèmes de contrôle permanent, ou utiliser les systèmes déjà établis, et veiller à ce que les futurs cours soient élaborés sans partialité.
12. Repérer et supprimer les obstacles et les restrictions nuisibles à la réalisation d'un équilibre entre les préoccupations professionnelles et familiales dans les FC.
13. Réaliser des changements en ayant recours aux moyens existants ou élaborés à cette fin, et contrôler l'efficacité des changements ainsi mis en vigueur.
14. Repérer et supprimer les restrictions et les obstacles tant directs qu'indirects qui briment les femmes afin de recruter davantage de femmes et de les garder au sein des FC.
15. S'employer activement à recruter des femmes pour des emplois non traditionnels.
16. Projeter, à nos yeux et aux yeux du public, l'image d'un ministère qui se conduit en employeur juste, éclairé et équitable, tant auprès des femmes que des hommes.
17. Mettre à exécution un plan détaillé de communication qui exalte les accomplissements en matière d'IF, aussi bien devant les auditoires internes qu'externes.

**INTÉGRATION DES FEMMES
CALENDRIER D'EXÉCUTION**



CADRE DE TRAVAIL - ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI



MEILLEURES PRATIQUES - EXEMPLE

- Déterminer la justification fonctionnelle du changement
- Se choisir un porte-parole qui sera facilement vu et entendu
- Montrer son engagement en respectant les valeurs ministérielles
- Recueillir des données, les analyser, déterminer les objectifs, établir un plan pour les atteindre, mesurer les résultats
- *Communiquer, communiquer, communiquer*
- Repérer et favoriser l'évolution des personnes qui ont un potentiel élevé et qui se montrent justes à l'égard des femmes
- Se montrer souple sur les lieux de travail pour minimiser les conflits entre la les préoccupations professionnelles et familiales
- Savoir reconnaître ceux qui favorisent l'égalité des femmes
- Déterminer les compétences en gestion reliées au sexe
- Avoir des politiques/processus bien définis et bien connus de tous sur le harcèlement
- Assurer une formation visant à sensibiliser chaque groupe sur l'autre sexe

THÈMES RÉCURRENTS RELIÉS AUX POSSIBILITÉS DE CARRIÈRE ET À L'ENVIRONNEMENT

Possibilités de carrière

- ❖ Les femmes ne sont généralement pas promues aussi rapidement que les hommes
- ❖ Il n'y a pas suffisamment de modèles de comportement
- ❖ Les femmes ne veulent pas de traitement spécial, ce qui comprend les contingents
- ❖ Il est nécessaire de mieux comprendre pourquoi les femmes quittent les FC

Environnement

- ❖ On soupçonne qu'il y a plus de harcèlement qu'il n'en est effectivement signalé
- ❖ Les femmes sont souvent traitées différemment : on applique la règle du « deux poids, deux mesures »
- ❖ Les normes relatives aux facteurs de performance ne sont pas appliquées de façon constante et elles sont mal comprises
- ❖ On croit que le système de contingentement est déjà en place
- ❖ Les grossesses et les politiques axées sur la famille présentent des problèmes difficiles à résoudre