

# LA PLACE DU GENRE DANS LES MÉCANISMES DE PLAINTES

Guide pour les forces armées et les institutions de médiation sur la prévention de la discrimination, du harcèlement, des intimidations et des abus liés au genre et sur les suites à leur donner



Megan Bastick



**DCAF**

un centre pour la sécurité,  
le développement et  
l'état de droit.



*This publication  
is supported by:*

The NATO Science for Peace  
and Security Programme



# LA PLACE DU GENRE DANS LES MÉCANISMES DE PLAINTES

Guide pour les forces armées et les institutions de médiation sur la prévention de la discrimination, du harcèlement, des intimidations et des abus liés au genre et sur les suites à leur donner

Megan Bastick



**DCAF**

un centre pour la sécurité,  
le développement et  
l'état de droit



Le Centre pour le contrôle démocratique des forces armées – Genève (DCAF) est une fondation internationale qui a pour mission d'aider la communauté internationale à appliquer les principes de bonne gouvernance et à mettre en œuvre la réforme du secteur de la sécurité. À cet effet, le DCAF élabore des normes et règles dont il assure la promotion. Il effectue des recherches stratégiques sur mesure et recense les bonnes pratiques et recommandations contribuant à promouvoir la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité. Sur le terrain, il apporte son soutien en donnant son avis consultatif et propose des programmes d'assistance concrets. Consultez notre site Internet : [www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch).

Publié par le DCAF  
Maison de la Paix  
Chemin Eugène-Rigot 2E  
1202 Genève  
Suisse  
[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

ISBN 978-92-9222-406-6

Responsables du projet : Hans Born et Megan Bastick

Mise en page : Alice Lake-Hammond, [www.alicelh.co](http://www.alicelh.co)

Photo de couverture : Ole Gunnar Henriksen Nordli/ Forces armées norvégiennes prise le 29 September 29, 2011.

© 2015 DCAF

Référence à citer : Bastick, Megan, *La place du genre dans les mécanismes de plaintes : Guide pour les forces armées et les institutions de médiation*, Genève : DCAF, 2015.

Les points de vue exprimés ici sont ceux de l'auteur. Ils ne reflètent pas nécessairement ceux des institutions mentionnées ou représentées dans ce guide. Toutes les adresses de sites Web citées étaient accessibles en juillet 2015, date à laquelle elles ont été consultées.

# TABLE DES MATIÈRES



Remerciements. . . . .	i
<b>1. Introduction . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Pourquoi les forces armées ont-elles besoin de s'ouvrir aux femmes et à la diversité ? . . . . .	1
1.2 Quel est le but de ce guide ? . . . . .	4
1.3 À qui s'adresse ce guide ? . . . . .	5
1.4 Comment ce guide a-t-il été développé ? . . . . .	5
1.5 Quelles sont les grandes lignes de ce guide ? . . . . .	6
<b>2. Mise en œuvre d'une perspective de genre dans les mécanismes de plaintes. . . . .</b>	<b>9</b>
2.1 Introduction. . . . .	9
2.2 Qu'est-ce que la « perspective du genre » ? . . . . .	10
2.3 À quoi correspond « l'égalité des sexes » ? . . . . .	12
2.4 Comment l'égalité des sexes se traduit-elle dans les tests de performance ? . . . . .	15
2.5 Qu'est-ce qu'une « plainte liée au genre » ? . . . . .	16
2.6 Pourquoi les plaintes liées au genre sont-elles si souvent mal prises en charge par les forces armées ? . . . . .	22
<b>3. Le leadership en matière d'égalité des sexes . . . . .</b>	<b>29</b>
3.1 Introduction. . . . .	29
3.2 Le leadership en vue de créer un éthos et une culture valorisant la diversité . . . . .	30
3.3 Développer le leadership de la hiérarchie en matière d'égalité des sexes . . . . .	35
3.4 Le leadership à tous les échelons de la hiérarchie . . . . .	37
3.5 Le leadership pour soutenir le mécanisme de plaintes. . . . .	39
<b>4. La prévention de la discrimination, du harcèlement, des intimidations et des abus liés au genre . . . . .</b>	<b>41</b>
4.1 Introduction. . . . .	41
4.2 Les lois, directives, politiques et codes de conduite . . . . .	41
4.3 Le personnel spécialement affecté au soutien des mesures pour l'égalité des sexes . . . . .	45
4.4 L'éducation et la formation . . . . .	46
4.5 Les réseaux de soutien du personnel . . . . .	49

<b>5. Encourager le signalement des actes répréhensibles et donner suite aux plaintes liées au genre . . . . .</b>	<b>53</b>
5.1 Introduction. . . . .	53
5.2 Tour d’horizon des différents types de mécanismes de prise en charge des plaintes . . . . .	54
5.3 Encourager le signalement des actes répréhensibles liés au genre . . . . .	55
5.4 Les mécanismes de plaintes informels. . . . .	57
5.5 Diversifier les méthodes de dépôt de plainte . . . . .	58
5.6 Le soutien aux victimes . . . . .	59
5.7 Garantir une enquête efficace et équitable sur les plaintes liées au genre . . . . .	62
5.8 Les mécanismes spéciaux concernant les enquêtes sur des actes de harcèlement et d’abus sexuels de nature criminelle . . . . .	66
5.9 La prise en charge des plaintes déposées durant des opérations multinationales . . . . .	68
5.10 L’application des sanctions . . . . .	71
<b>6. La surveillance des plaintes liées au genre et les enseignements à en tirer . . . . .</b>	<b>77</b>
6.1 Introduction. . . . .	77
6.2 Le suivi constant des progrès de l’égalité des sexes sur le lieu de travail . . . . .	78
6.3 La surveillance des suites données aux plaintes liées au genre . . . . .	80
6.4 Les enseignements à tirer des plaintes déposées . . . . .	80
<b>7. Ressources complémentaires sur la place du genre dans les mécanismes de plaintes. . . . .</b>	<b>83</b>
7.1 Guides et documents d’orientation . . . . .	83
7.2 Recherche. . . . .	84
7.3 Exemples d’enquêtes sur les questions de genre menées par les institutions de médiation des forces armées. . . . .	85
<b>Annexe 1 : Compétences fondamentales – Formation à la prévention et à la prise en charge des agressions sexuelles. . . . .</b>	<b>87</b>
<b>Annexe 2 : Tableau de bord de la diversité du Secrétariat international de l’OTAN . . . . .</b>	<b>89</b>

# REMERCIEMENTS

L'auteur tient à exprimer toute sa gratitude aux nombreuses personnes qui ont contribué à ce projet, notamment les participants à l'atelier « Prévention et prise en charge des plaintes liées au genre dans les forces armées », organisé en avril 2015 à Genève par le DCAF et l'ombudsman parlementaire des Forces armées norvégiennes, avec le concours du programme de l'OTAN pour la science au service de la paix et de la sécurité. Au cours de cet atelier, des échanges ouverts et motivés ont permis de cerner les difficultés communes et les meilleures pratiques à l'échelle internationale, ainsi que de nouvelles pratiques novatrices.

L'auteur tient en particulier à remercier toutes les personnes qui ont relu et commenté les versions successives de ce guide, partageant sans compter leurs connaissances et leur expérience afin d'aider à élucider les questions difficiles : Susan Atkins (ancienne commissaire aux plaintes des forces armées, Royaume-Uni) ; Bojana Balon (responsable de programme, Centre de documentation d'Europe du Sud-Est et de l'Est sur la lutte contre la prolifération des armes légères du PNUD) ; Kosana Beker (commissaire adjointe, Commission serbe pour la protection de l'égalité) ; Mareike Beutler (assistante du commissaire parlementaire pour les forces armées, Allemagne) ; Elizabeth Broderick (commissaire pour la discrimination sexiste, Commission australienne des droits de la personne) ; Karen Davis (scientifique de la défense, Institut de leadership des forces canadiennes) ; Helena Hoffman (spécialiste des ressources humaines pour l'égalité des sexes, Forces armées suédoises) ; Esa Janatuinen (conseiller principal, commandement de la défense, Finlande) ; Jayne Lawlor (officier chargée de la dimension genre, de l'égalité et de la diversité, forces irlandaises de défense) ; Loren Linscott (conseiller indépendant sur la violence sexiste, États-Unis) ; Sarah Maskell (officier chargée de la diversité et de l'inclusion, armée de l'air britannique) ; Nevyana M. Miteva (Association des femmes engagées dans les Forces armées bulgares et présidente du Comité OTAN sur la dimension de

genre) ; Tara Nordick (responsable de la diversité et de la politique des ressources humaines, OTAN) ; Dominique Peeters (gestionnaire des plaintes, Forces armées belges) ; Alex Shehadie (directeur de la réforme culturelle des forces de défense, Commission australienne des droits de la personne) ; et Ingrid Vigier (Thémis, ministère français de la Défense).

L'auteur tient également à remercier Hans Born, directeur adjoint de recherche au DCAF, qui s'est montré le plus précieux des collaborateurs durant la rédaction de ce guide, pour son calme, ses conseils et son appui, ainsi que pour sa grande expertise. Merci également aux collègues du DCAF, Aiko Holvikivi, William McDermott, Lorraine Serrano, Daniel de Torres et Callum Watson, pour leurs observations concernant le texte ; à Veerle Triquet pour son aide dans les recherches et son travail de préparation du texte ; et à Youngchan Kim pour ses excellentes compétences organisationnelles.

Le DCAF remercie Roald Linaker, ombudsman parlementaire des Forces armées norvégiennes, et son directeur de cabinet Bjorn Gahre, qui se sont joints au projet en qualité de codirecteurs de l'atelier ; Michael Gaul, de la division Défis de sécurité émergents de l'OTAN, qui a facilité le soutien apporté au projet par le programme de l'OTAN pour la science au service de la paix et de la sécurité ; et Jesús Gil Ruiz, conseiller pour les questions du genre auprès de l'État-major militaire international de l'OTAN. Enfin, le DCAF est reconnaissant aux participants de la Conférence internationale des institutions d'ombudsman des forces armées de 2013 de l'avoir mandaté pour ce guide, ainsi qu'au ministère norvégien de la Défense et à la Confédération helvétique pour leur soutien financier.

Megan Bastick, juillet 2015

# 1 INTRODUCTION

Cette section fournit une vue d'ensemble des sujets abordés dans ce guide. Elle se compose des sous-sections suivantes :

- Pourquoi est-il important que les forces armées s'ouvrent aux femmes et, plus généralement, à la diversité ?
- Quel est le but de ce guide ?
- À qui s'adresse ce guide ?
- Comment ce guide a-t-il été développé ?
- Quelles sont les grandes lignes de ce guide ?

## **1.1 Pourquoi les forces armées ont-elles besoin de s'ouvrir aux femmes et à la diversité ?**

Partout dans le monde, les forces armées prennent acte de la contribution importante des femmes dans leurs rangs et du fait qu'une meilleure représentation des femmes à tous les échelons de la hiérarchie est indispensable pour les capacités futures et l'efficacité opérationnelle de ces corps. Si l'égalité des chances est une obligation légale pour les forces armées, ces dernières sont également conscientes qu'elles doivent attirer les recrues les plus talentueuses et les plus brillantes, hommes ou femmes. En se fermant à 50 % du vivier de talents de la population active parce qu'elles ne parviennent pas à susciter l'intérêt des femmes, et en échouant à retenir celles qu'elles ont formées et fait progresser, les forces armées s'exposent à des lacunes en matière de capacités. De plus, l'expérience récente sur le terrain, en Afghanistan par exemple, montre que le personnel féminin présente des avantages opérationnels particuliers, notamment pour la communication de proximité et le renseignement.



Les organisations sont plus efficaces quand elles favorisent la diversité des sexes, des origines ethniques, des orientations sexuelles, des parcours et d'autres caractéristiques au sein de leur personnel. Selon plusieurs études, les équipes mixtes respectant un équilibre dans la proportion d'hommes et de femmes obtiennent de meilleurs résultats, en particulier lorsque l'innovation et la résolution de problèmes jouent un rôle important<sup>1</sup>. Les forces armées mixtes disposent d'une panoplie de compétences et d'expériences plus vaste pour relever les défis liés à des environnements militaires de plus en plus complexes et fluides. De surcroît, un principe important veut que les forces armées soient représentatives de la société dont elles sont au service. Le droit de servir dans les forces armées est également l'un des aspects du droit des personnes à une participation pleine et entière en tant que citoyens.

Pourtant, les femmes ont toujours été et sont encore sous-représentées dans les forces armées (encadré 1). La plupart du temps, elles sont relativement peu nombreuses aux plus hauts rangs, et se concentrent souvent à des postes d'appui tactique, logistiques, administratifs et médicaux<sup>2</sup>. Il subsiste des obstacles à leur participation pleine, active et significative aux forces armées. Certains sont faciles à repérer : harcèlement sexuel, abus sexuels, refus de les affecter dans certaines unités, etc. D'autres sont plus subtils : conditions de travail empêchant toute personne ayant des enfants à charge de progresser dans sa carrière, absence de mentors appropriés pour les femmes, procédures de promotion tendancieuses, etc. Dans bien des cas,

### ENCADRÉ 1 : FEMMES DANS LES FORCES ARMÉES DES MEMBRES DE L'OTAN, PAR PAYS, EN 2013

PAYS	%
Albanie	14.4
Allemagne	7.6
Belgique	14.6
Bulgarie	14.1
Canada	9.4
Croatie	13.9
Danemark	5.9
Espagne	11.2
Estonie	13.5
États-Unis	10.1
France	11.1
Grèce	20.3
Hongrie	4.0
Italie	16.5
Lettonie	9.8
Lituanie	5.3
Luxembourg	9.0
Norvège	9.7
Pays-Bas	2.8
Pologne	12.0
Portugal	5.2
République tchèque	9.2
Roumanie	13.6
Royaume-Uni	12.4
Slovaquie	0.9
Slovénie	9.7
Turquie	18.0

Source : Universidad Rey Juan Carlos, Commission australienne des droits de la personne et Forces de défense australiennes, *UNSCR 1325 Reload*, 2015, p. 26.

les obstacles à l'avancement des femmes sont les mêmes qui empêchent la diversification des forces armées.

Pour éliminer ces obstacles, il faut avant toute chose montrer la voie. Les hauts dirigeants doivent affirmer clairement la détermination des forces armées à se diversifier et à promouvoir l'égalité des sexes, et ils doivent favoriser les changements nécessaires. Les responsables de tous les échelons, dès l'escouade, doivent s'engager à défendre un environnement dans lequel les hommes et les femmes bénéficient de chances égales.

Pour s'attaquer aux obstacles à la participation pleine et entière des femmes dans les forces armées, il faut en priorité prévenir la discrimination, le harcèlement, les intimidations et les abus à caractère sexiste. Autrement dit : il faut veiller à ce que tous les militaires, hommes et femmes, servent dans un environnement sain, sûr et respectueux, où leurs droits fondamentaux sont garantis. Des mécanismes de plaintes efficaces et dignes de confiance sont un élément essentiel de cet environnement. La couverture médiatique et les scandales qui éclatent montrent les risques pour la crédibilité et la respectabilité des institutions militaires que présentent des mécanismes de prévention et de plaintes inefficaces. Autre aspect moins visible, mais tout aussi important : des femmes et des hommes quittent les forces armées à la suite de discriminations, de harcèlement, d'intimidations ou d'abus avec un sentiment de trahison et, parfois, des cicatrices qu'ils porteront toute leur vie.

Ces dernières années, de nombreuses forces armées ont œuvré pour répondre à la discrimination, au harcèlement et aux abus à l'encontre du personnel féminin. Dans le même temps, des problèmes d'intimidations et d'agressions à caractère sexiste visant des hommes ont été mis en lumière. Les cas d'exploitation et d'abus sexuels commis par le personnel militaire sur la population locale retiennent également l'attention de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN) et du système des Nations Unies. Pour étudier les causes de ces plaintes liées au genre, une analyse minutieuse est nécessaire : il convient d'examiner tous les aspects de la vie militaire et de s'interroger sur la manière différente dont ils sont vécus par les femmes et les hommes, notamment par celles et ceux qui appartiennent à des minorités raciales, ethniques, religieuses ou linguistiques, ou qui montrent une orientation sexuelle différente ou une identité de genre hors norme. C'est ce que l'OTAN appelle une « perspective de genre ». Le présent guide a pour objet d'appliquer cette perspective de genre aux mécanismes de plaintes. L'encadré 2 suggère plusieurs questions fondamentales à se poser sur les mécanismes de plaintes, qui seront examinées plus en détail dans les sections suivantes.

## 1.2 Quel est le but de ce guide ?

Ce guide vise à concilier les connaissances théoriques et pratiques de l'OTAN et des forces armées des pays partenaires et alliés en matière de prévention des actes répréhensibles, ainsi que de prise en charge et de suivi des plaintes au sein des forces armées, en particulier en ce qui concerne le genre. Il servira de ressource aux forces armées, aux ministères de la Défense, aux institutions de médiation et aux autres organes chargés de la gestion et de la surveillance des forces armées en vue :

- d'établir un environnement sûr et non discriminatoire pour les hommes et les femmes des forces armées ;
- de traiter les cas de discrimination, de harcèlement, d'intimidations et d'abus liés au genre au sein des forces armées et de donner suite aux plaintes correspondantes ;
- de surveiller et de contrôler le traitement des cas de discrimination, de harcèlement, d'intimidations et d'abus liés au genre au sein des forces armées et les suites données aux plaintes.

Nous espérons que ce guide sera utilisé au niveau national pour évaluer et améliorer les mécanismes de plaintes des forces armées, de façon à promouvoir l'égalité des chances des femmes et des hommes et à instaurer de meilleures conditions de travail pour l'ensemble du personnel militaire. Nous espérons également qu'il favorisera la poursuite des échanges de bonnes pratiques entre forces armées.

### ENCADRÉ 2 : QUESTIONS FONDAMENTALES SUR LES MÉCANISMES DE PLAINTES

- Quelles sortes de plaintes les femmes et les hommes déposent-ils ?
- Les plaintes font-elles toutes l'objet d'une enquête juste et efficace ?
- Les plaignants et les plaignants sont-ils soutenus et protégés des représailles ?
- Dans quelle mesure leur anonymat est-il garanti ?
- Les actes répréhensibles sont-ils sanctionnés et entraînent-ils des changements systémiques ?
- Les mécanismes de plaintes sont-ils accessibles au personnel déployé ?
- Comment les dossiers de plaintes sont-ils conservés ?
- Comment les mécanismes de plaintes sont-ils eux-mêmes contrôlés ?

### 1.3 À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide est destiné à plusieurs catégories d'utilisateurs :

- les commandants militaires et les responsables de tous échelons chargés de veiller au quotidien à ce que le personnel placé sous leur responsabilité soit protégé des mauvais traitements et encouragé à l'excellence ;
- les gestionnaires des plaintes et le personnel des ressources humaines au sein des forces armées ;
- les ministères de la Défense, qui conçoivent les politiques relatives au genre, au personnel féminin et aux plaintes et qui supervisent leur mise en œuvre ;
- les institutions de médiation liées aux forces armées, y compris celles de nature générale pour tous les pouvoirs de l'État, les institutions d'ombudsmans parlementaires pour les forces armées et les inspecteurs généraux ;
- les institutions nationales de défense des droits de la personne ayant pour mission de recevoir les plaintes émanant ou s'agissant des forces armées et d'enquêter à leur sujet ;
- les organisations régionales et internationales soutenant le développement d'institutions de défense et les pratiques de bonne gouvernance au sein des forces armées dans les pays en transition ou sortant d'un conflit, telles que l'Union européenne, l'OTAN, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) et les Nations Unies ;
- les organisations de la société civile, les associations de militaires, les syndicats, les associations de vétérans et les médias, qui jouent un rôle dans la surveillance des réponses apportées par les forces armées aux questions de genre ;
- les universitaires et autres chercheurs engagés dans la promotion de l'égalité des sexes, des droits de la personne et des principes de bonne gouvernance au sein des forces armées.

Il est à espérer, en particulier, que ce guide servira aux forces armées soucieuses d'honorer les engagements pris à l'échelle nationale et au niveau de l'OTAN en lien avec les résolutions du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité.

### 1.4 Comment ce guide a-t-il été développé ?

Ce guide s'appuie sur différentes sources d'informations. Une grande partie du matériel provient de sources universitaires, ainsi que de politiques et rapports publiés par des forces armées, des institutions de médiation et des institutions nationales de défense des droits de la personne. Une version préliminaire de ce guide a été étudiée et a fait l'objet de discussions approfondies lors de l'atelier

de recherche avancée sur le programme de l'OTAN pour la science au service de la paix et de la sécurité, organisé en avril 2015, qui a réuni 50 experts de 32 pays<sup>3</sup>.

Ce guide vient compléter les autres ressources du DCAF : *Ombuds Institutions for the Armed Forces: A Handbook*, le *Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice*, ainsi que les notes d'orientation du DCAF, de l'OSCE et de l'OSCE/BIDDH *Intégrer le genre dans le contrôle interne des forces armées* et *Intégrer le genre dans le contrôle du secteur de la sécurité par les institutions de médiation et les institutions de défense des droits humains* (ressources répertoriées dans la section 7).

## 1.5 Quelles sont les grandes lignes de ce guide ?

Ce guide est d'abord conçu pour montrer, en appliquant une « perspective de genre » aux plaintes au sein des forces armées, que certaines façons d'agir ancrées dans la culture militaire contribuent fréquemment à la discrimination directe et indirecte du personnel féminin et de certains groupes du personnel masculin. Par ailleurs, ce guide examine dans quelle mesure les aspects complémentaires d'un système de plaintes (prévention des actes répréhensibles, prise en charge et suivi) peuvent être sensibles à la dimension genre et encourager la participation pleine et entière des femmes dans les forces armées.

Le guide se divise ainsi :

- Section 1 : Introduction
- Section 2 : Mise en œuvre d'une perspective de genre dans les mécanismes de plaintes
- Section 3 : Le leadership en matière d'égalité des sexes
- Section 4 : La prévention de la discrimination, du harcèlement, des intimidations et des abus liés au genre
- Section 5 : Encourager le signalement des actes répréhensibles et donner suite aux plaintes liées au genre
- Section 6 : La surveillance des plaintes liées au genre et les enseignements à en tirer
- Section 7 : Ressources complémentaires sur la place du genre dans les mécanismes de plaintes

Il est important de souligner qu'un système de prise en charge et de suivi solide contribue à la prévention des actes répréhensibles. Par conséquent, ces éléments doivent être considérés comme des aspects interdépendants, et non successifs, de la perspective de genre. Dans chaque section relative à la prévention des actes répréhensibles, à la prise en charge et au suivi des plaintes liées au genre, les principes de bonne pratique sont complétés par de brèves études de cas.

## Notes de bas de page

1. Universidad Rey Juan Carlos, Commission australienne des droits de la personne et Forces de défense australiennes, UNSCR 1325 Reload, 2015, p. 33, [www.nato.int/issues/nogp/meeting-records/2015/UNSCR1325-Reload\\_Report.pdf](http://www.nato.int/issues/nogp/meeting-records/2015/UNSCR1325-Reload_Report.pdf).
2. Par exemple : SCHJØLSET, Anita, « Data on women's participation in NATO forces and operations », *International Interactions: Empirical and Theoretical Research in International Relations*, vol. 39, n° 4, 2013, p. 577 ; FEBBRARO, A. R. et GILL, Ritu M., « Gender and military psychology », dans CHRISLER, Joan C. et MCCREARY, Donald M. (dir.), *Handbook of Gender Research in Psychology, Volume 2: Gender Research in Social and Applied Psychology*, New York/Dordrecht/Heidelberg/Londres : Springer, 2010, p. 671–696.
3. DCAF et Ombudsman parlementaire pour les forces armées norvégiennes, « Preventing and responding to gender-related complaints in armed forces », rapport de l'atelier de recherche avancée sur le programme de l'OTAN pour la science au service de la paix et de la sécurité, Genève, 28–30 avril 2015, [www.dcaf.ch/Event/Preventing-and-Responding-to-Gender-Related-Complaints-in-Armed-Forces](http://www.dcaf.ch/Event/Preventing-and-Responding-to-Gender-Related-Complaints-in-Armed-Forces).



# 2

## MISE EN ŒUVRE D'UNE PERSPECTIVE DE GENRE DANS LES MÉCANISMES DE PLAINTES

### 2.1 Introduction

Le « genre » et les termes associés font l'objet de nombreuses discussions au sein de l'OTAN, qui a élaboré une politique et des directives relatives à l'intégration d'une perspective de genre dans les opérations et au sein de plusieurs forces armées. Beaucoup continuent cependant de s'interroger sur le sens du mot « genre », ou de présumer à tort qu'il ne concerne que les femmes. De la même manière, bien que la notion d'égalité des sexes ne date pas d'hier, il plane souvent des incertitudes sur ce qu'elle suppose en termes de discrimination positive au profit des femmes. Cette section vise donc à clarifier une partie de la terminologie relative au genre dans les forces armées en commençant par examiner les expressions « genre » et « perspective de genre », avant de déterminer la relation entre cette dernière et les obligations et engagements des forces armées en matière d'égalité des sexes.

Il est essentiel de comprendre le concept de genre pour déterminer quelles sont les plaintes qui y sont liées. Cette section décrit une partie des plaintes dont le rapport au genre est le plus facile à reconnaître : ce sont celles portant sur des cas de discrimination, de harcèlement, d'intimidations et d'abus à caractère sexiste ou homophobe. Elle étudie ensuite pourquoi de tels agissements peuvent être particulièrement répandus dans les forces armées, mais sont rarement signalés et mal pris en charge. Cette question fait ressortir des thèmes profondément ancrés liés à l'éthos et à la culture militaires.

Cette section se compose des sous-sections suivantes :

- Qu'est-ce que la « perspective du genre » ?
- À quoi correspond l'égalité des sexes ?
- Comment l'égalité des sexes se traduit-elle dans les tests de performance ?
- Qu'est-ce qu'une « plainte liée au genre » ?



- Pourquoi les plaintes liées au genre sont-elles si souvent mal prises en charge par les forces armées ?

## 2.2 Qu'est-ce que la « perspective du genre » ?

### Le « genre »

Le terme « genre » s'est imposé dans les années 1970 pour désigner une manière de penser des rôles socialement dévolus aux hommes et aux femmes en s'écartant des simples différences biologiques entre les deux sexes. Diverses définitions ont été adoptées par les organisations internationales et régionales. Ainsi, pour l'OTAN :

Le **genre** fait référence aux attributs sociaux associés au fait d'être homme ou femme et perpétués par la socialisation. Il détermine la position et la valeur d'une personne dans un contexte donné. Cela inclut les relations entre hommes et femmes, garçons et filles, ainsi qu'entre femmes et entre hommes. Ces attributs, opportunités et relations sont socialement construits (autrement dit, appris par la médiation des processus de socialisation). Il faut souligner que le genre ne s'arrête pas à la femme. (OTAN, *Bi-Strategic Command Directive 40-1: Integrating UNSCR 1325 and Gender Perspective into the NATO Command Structure*, 2012, traduction libre.)

La définition de l'OTAN indique que les rôles liés au genre ne sont pas innés, mais *appris* et *socialement construits*. Dans de nombreuses sociétés, par exemple, les femmes sont encouragées à s'occuper des autres, en exerçant notamment la profession d'infirmière, tandis que les hommes sont incités à faire preuve de plus d'agressivité. En conséquence, dans les forces armées, les femmes sont traditionnellement recrutées dans des rôles de soutien, et les hommes pour les combats en première ligne. Toutefois, il a toujours existé des exceptions (des combattantes, des infirmiers), preuve que ce que l'on croit que les hommes et les femmes devraient faire (les rôles dévolus à chaque genre) ne devrait pas limiter ce qu'ils ont le droit de faire. De même, le fait que ces rôles soient socialement construits, et non innés, signifie qu'ils évoluent au fil du temps. Les comportements attendus des hommes et des femmes ont radicalement changé au cours des dernières décennies : dans la plupart des sociétés, les hommes sont désormais censés assumer leur part des responsabilités parentales et les femmes, gagner leur vie. Ce phénomène fait évoluer les demandes vis-à-vis des forces armées en tant qu'employeur : le personnel masculin entend pouvoir jouer lui aussi un rôle parental actif ; les femmes s'attendent à avancer dans leur carrière et à bénéficier de possibilités de développement.

L'OTAN insiste sur le fait que le genre *ne s'arrête pas à la femme*. Autrement dit, une réflexion sur le genre ne se résume pas à une étude des avantages et des handicaps éventuels des femmes : les rôles dévolus à chaque genre concernent aussi bien les femmes que les hommes. Cela suppose, par exemple, d'examiner les obstacles différents que les femmes et les hommes rencontrent dans leur vie militaire. Lorsque l'on planifie la mobilisation de la communauté d'accueil dans une zone d'opérations, cela demande de réfléchir aux différentes formes d'influence que les femmes et les hommes exercent sur place et aux meilleures modalités de déploiement du personnel masculin et féminin auprès des hommes et des femmes.

L'OTAN, dans sa définition du genre, souligne également que les rôles dévolus à chaque genre déterminent *la position et la valeur d'une personne dans un contexte donné*, c'est-à-dire que les caractéristiques habituellement associées au fait d'être un homme ou une femme prennent des valeurs différentes en fonction du contexte. Les forces armées ont toujours accordé une grande valeur à l'agression, un trait davantage associé aux hommes qu'aux femmes. Il est difficile, la plupart du temps, d'être promu aux plus hauts rangs sans avoir servi dans une unité de combat. Cela défavorise aussi bien les hommes que les femmes n'appartenant pas à ces unités, mais plus particulièrement les femmes si ces unités leur sont fermées. Les forces armées ont tendance à accorder beaucoup d'importance à la conformité, au fait de se fondre dans la masse, d'être un membre de l'équipe parmi d'autres. Si l'équipe compte une personne appartenant à une minorité, par exemple une femme (ou une personne issue d'une minorité ethnique, linguistique, religieuse ou sexuelle), il peut être plus difficile pour elle d'être considérée comme de valeur égale.

### La « perspective du genre »

À partir des années 1970, les chercheurs ont intégré des « études de genre », appelées parfois « analyses des sexes spécifiques<sup>1</sup> », dans leurs travaux sur le développement et les politiques publiques. Ils ont examiné les différents types de tâches réalisés par les hommes et par les femmes, ainsi que les différences dans l'accès des hommes et des femmes aux institutions publiques et à la prise de décision. Dans les années 1990, les défenseurs des femmes ont réussi à attirer l'attention internationale sur les conséquences particulières des conflits armés pour les femmes. Cela a conduit à l'adoption, en 2000, de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité, qui enjoint notamment les missions de maintien de la paix de l'ONU à mieux répondre aux besoins particuliers des femmes et des filles. Elle appelle par ailleurs à la participation pleine et entière des femmes aux processus de paix, sur un pied d'égalité, et au déploiement de plus de femmes parmi les Casques bleus.

Le Conseil de sécurité des Nations Unies a continué d'adopter des résolutions relatives aux femmes, à la paix et à la sécurité. De nombreux pays ont entériné des plans d'action nationaux à ce sujet et/ou la résolution 1325 elle-même, afin de soutenir la mise en œuvre nationale de ces résolutions au sein de leurs propres institutions (y compris les forces armées) et dans leurs engagements internationaux.

Grâce à la problématique « femmes, paix et sécurité », les forces armées ont compris qu'au cours d'un conflit armé ou de troubles à la sécurité, le genre d'une personne (de même que son âge, son handicap, son origine ethnique, son identité sexuelle et sa catégorie sociale) entretient des liens étroits avec sa façon de ressentir la violence et la sécurité, d'en être affectée et d'y participer. Une force armée en relation avec la population locale doit donc comprendre l'impact particulier du genre sur l'environnement de sécurité et sur les besoins des femmes, des hommes, des filles et des garçons en matière de sécurité. Certaines organisations décrivent cette attitude comme « sensible au genre » ou « sensible aux sexospécificités ». Pour l'OTAN, cela s'appelle « intégrer une perspective de genre » :

**L'intégration d'une perspective de genre** désigne une manière d'évaluer les différences fondées sur le genre entre les femmes et les hommes, qui se reflètent dans leurs interactions et rôles sociaux, dans la répartition du pouvoir et dans leur accès aux ressources. [...] L'objectif de l'intégration d'une perspective de genre est de prendre en considération la situation particulière et les besoins des femmes et des hommes, et le fait que les activités de l'OTAN les affectent différemment. Plus fondamentalement, la mise en œuvre d'une perspective de genre repose sur l'adaptation des activités à la suite d'une analyse des besoins en matière de genre. (OTAN, *Bi-Strategic Command Directive 40-1: Integrating UNSCR 1325 and Gender Perspective into the NATO Command Structure*, 2012, traduction libre.)

L'application d'une « perspective de genre » à ses propres forces armées contribue à révéler qu'en leur sein, les présupposés concernant ce que signifie être un homme ou une femme (les rôles dévolus à chaque genre) ont une incidence sur la façon dont les membres du personnel féminins et masculins sont traités par le sexe opposé et par l'institution militaire.

### 2.3 À quoi correspond « l'égalité des sexes » ?

L'application d'une « perspective de genre » peut s'entendre comme une démarche analytique visant à faire ressortir la discrimination sexiste et l'inégalité entre les sexes. L'OTAN est déterminée à tendre vers l'égalité des sexes dans ses structures de forces et à l'encourager dans ses opérations, en s'appuyant sur la définition suivante :

**L'égalité des sexes désigne** l'égalité des droits, des responsabilités et des chances pour les femmes et les hommes, les filles et les garçons. L'égalité ne signifie pas que les femmes et les hommes doivent devenir identiques, mais que les droits et responsabilités qui leur sont propres, ainsi que les chances qui leur sont offertes, ne dépendent pas de leur sexe. (OTAN, *Bi-Strategic Command Directive 40-1: Integrating UNSCR 1325 and Gender Perspective into the NATO Command Structure*, 2012, traduction libre.)

Les lois nationales, régionales et internationales relatives à l'égalité des sexes (encadré 3) s'appliquent aux forces armées, qui ont souvent mis en place à l'échelle institutionnelle des règlements et des politiques garantissant l'égalité des membres du personnel féminins et masculins. Certaines ont institué un organe spécial dans cet objectif, à l'instar de l'Observatoire militaire pour l'égalité entre hommes et femmes dans les Forces armées espagnoles<sup>2</sup>.

### ENCADRÉ 3 : EXEMPLES DE LOIS ET DE NORMES INTERNATIONALES ET RÉGIONALES IMPOSANT L'ÉGALITÉ DES CHANCES POUR LES HOMMES ET LES FEMMES DANS LES FORCES ARMÉES

#### NATIONS UNIES

Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979)

#### CONSEIL DE L'EUROPE

Discrimination à l'encontre des femmes parmi les demandeurs d'emploi et sur le lieu de travail, recommandation 1700 (2005)

Droits de l'homme des membres des forces armées, recommandation 1742 (2006), recommandation CM/Rec (2010) 4 et exposé des motifs

#### UNION EUROPÉENNE

Directive n° 76/207/CEE du Conseil relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail (1976)

#### OSCE

Décision du Conseil ministériel n° 7/09 sur la participation des femmes à la vie politique et publique (2009)

Pour une discussion plus détaillée sur les engagements internationaux en matière de droits de la personne concernant le personnel des forces armées, voir BORN, Hans et LEIGH, Ian (dir.), *Manuel sur les droits de l'homme et les libertés fondamentales du personnel des forces armées*, Varsovie : OSCE/BIDDH, 2008.

Les concepts d'« égalité des sexes » et de « discrimination sexiste » ont été formulés de façon exhaustive dans le droit international et national, et leur application aux forces armées a été examinée. Toute perspective du genre dans les forces armées doit être guidée par les approches et principes suivants :

- L'égalité entre femmes et hommes ne doit pas seulement être une égalité sur la forme (*de jure*), caractérisée par un traitement égal. Elle doit aussi exister sur le fond (*de facto*) : femmes et hommes doivent bénéficier de chances égales au départ et d'un environnement propice pour aboutir à l'égalité de résultats<sup>3</sup>. En vertu de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, les États (et les forces armées qui en relèvent) sont tenus de prendre des mesures pour assurer le plein développement et la promotion des femmes, ainsi que la pleine réalisation de leurs droits, y compris l'égalité des chances entre les deux sexes. En d'autres termes, il ne suffit pas de garantir que les femmes seront traitées à l'égal des hommes ; il faut tenir compte des différences biologiques entre les femmes et les hommes et de celles qui sont le résultat d'une production culturelle et sociale, ce qui peut justifier des traitements différenciés.
- Le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes a clairement précisé que les États devaient créer des conditions laissant les femmes libres « de faire valoir leurs aptitudes personnelles, d'avoir une carrière professionnelle et de faire leur choix à l'abri des contraintes imposées par les stéréotypes, la conception rigide des rôles de l'homme et de la femme, et les préjugés<sup>4</sup> ».
- Il est recommandé de recourir notamment à la discrimination positive (parfois appelée « action positive ») pour contribuer à instaurer une égalité de fait entre les hommes et les femmes<sup>5</sup>. Citons à titre d'exemple des campagnes de recrutement s'adressant aux femmes, des objectifs de participation des femmes ou des programmes de mentorat, de formation et de promotion propres à chaque sexe. Certaines institutions vont encore plus loin en établissant des quotas de femmes.
- La concrétisation de l'égalité entre les femmes et les hommes implique l'obligation positive de remédier aux causes et structures sous-jacentes de l'inégalité entre les sexes (égalité « porteuse de changement »), telles que les normes, préjugés et stéréotypes discriminatoires, et de transformer les institutions qui perpétuent la discrimination et les inégalités.

Certaines forces armées utilisent des expressions telles que « sans distinction de genre » ou « également applicable aux hommes et aux femmes » pour indiquer que la question du genre n'entre pas en ligne de compte : tous les militaires sont logés à la même enseigne et bénéficient de chances équitables en tant que membres des forces armées. Il est recommandé de privilégier un langage neutre. En français, il existe plusieurs pratiques telles que l'utilisation

de parenthèses (« *participant(e)s* »), d'un trait d'union (« *participant-e* »), de la double terminaison (« *participants/es* »), ou encore l'emploi de termes épïcènes ou communs aux deux genres (« *personnes* » plutôt que « *individus* »). Cependant, en termes d'élaboration des politiques, ce type de comportement contribue simplement à occulter les obstacles structurels enracinés à l'égalité des chances des femmes. Il est indispensable pour l'efficacité opérationnelle de dénoncer et de supprimer ces obstacles. Pour éviter la discrimination, il convient d'analyser activement les effets probables des diverses politiques et pratiques sur les hommes et les femmes, et d'adapter les interventions en conséquence afin de favoriser l'égalité.

## 2.4 Comment l'égalité des sexes se traduit-elle dans les tests de performance ?

Souvent, les forces armées peinent à mettre en place des tests de condition physique équitables pour les femmes et pour les hommes. À ce titre, la question mérite une attention particulière. L'égalité des sexes ne justifie pas d'abaisser le niveau des critères lorsque ceux-ci sont adaptés au poste en question. Tous les membres du personnel doivent pouvoir accomplir à tout moment un grand nombre de tâches militaires générales, en plus des responsabilités propres à leur fonction. Les tests doivent être fondés sur des objectifs professionnels légitimes et évaluer les capacités et aptitudes en fonction du niveau minimum requis pour bien effectuer son travail.

Si le nombre de femmes écartées dans le cadre d'un test donné est particulièrement important, certaines questions s'imposent :

- La compétence ou l'aptitude évaluée est-elle effectivement requise pour le poste à pourvoir ?
- Le cas échéant, existe-t-il un autre moyen d'évaluer la compétence ou l'aptitude des candidates qui ne les défavorise pas de manière disproportionnée ?
- S'il n'y a pas d'autre solution, les effets préjudiciables pour les femmes ont-ils été atténués autant que possible ? Par exemple, certaines unités militaires où les femmes ont plus de mal à remplir les critères de condition physique organisent des entraînements à leur intention quelques semaines en amont pour les aider dans leur préparation. D'autres proposent des entraînements physiques réservés aux femmes qui sont légèrement moins intenses, mais qui les amènent au même niveau à l'issue de leur préparation (preuve que l'entraînement « général » est conçu en fonction des capacités physiques des hommes).

Lors de l'élaboration des tests de condition physique, il peut s'avérer nécessaire de concilier des niveaux accessibles aussi bien aux femmes qu'aux hommes et de veiller à ce que leurs aptitudes respectives, telles qu'elles sont perçues, ne nuisent pas à leur acceptation dans les forces armées. Ainsi, pendant des dizaines d'années, l'Armée canadienne a évalué la condition physique en fonction de la capacité des personnes à courir vite et longtemps et à réaliser de longues séries de tractions, de pompes et de redressements assis. Or, l'expérience opérationnelle a prouvé que ces évaluations ne correspondaient pas aux besoins. Un nouveau test de condition physique a donc été mis au point selon des principes scientifiques. Même si les critères étaient différents pour les femmes et pour les hommes, le test établissait s'il était possible d'entraîner la recrue pour qu'elle réalise des tâches physiques dans l'exercice de ses fonctions, par exemple porter des sacs de sable. Les militaires étaient cependant convaincus que les critères étaient assouplis pour les femmes. Le test de prédiction a donc été abandonné au profit d'une nouvelle évaluation fondée sur les tâches et conçue de façon scientifique, selon laquelle femmes et hommes sont tenus d'atteindre le même niveau minimum. La norme minimale de condition physique du programme FORCE (Forme opérationnelle requise dans le cadre de l'emploi des Forces armées canadiennes) comporte six tâches militaires communes : se mettre à l'abri ; transporter des piquets et du fil de fer ; ériger une fortification de sacs de sable ; piocher et creuser ; extraire d'un véhicule ; transporter une civière<sup>6</sup>.

## 2.5 Qu'est-ce qu'une « plainte liée au genre » ?

Dans un système de plaintes pleinement opérationnel, certaines plaintes, déposées par les femmes et les hommes, portent sur des faits clairement liés aux rôles dévolus à leur genre. C'est ce que ce guide appelle des « plaintes liées au genre ». Toutefois, il est important de rappeler que dans toute plainte, le genre de la personne concernée a une incidence sur la situation. En outre, il arrive souvent que la plainte ne présente pas immédiatement de rapport avec le genre, mais que l'enquête révèle qu'une personne est traitée différemment parce qu'elle est une femme, ou parce qu'il ou elle ne correspond pas aux stéréotypes sur la masculinité ou la féminité.

### Les plaintes liées au genre portent notamment sur les comportements suivants :

- la discrimination sexuelle, sous une forme directe ou indirecte ;
- le harcèlement sexuel ;
- la discrimination ou le harcèlement fondés sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre ;
- l'intimidation de nature à ridiculiser l'identité masculine ou féminine de quelqu'un ;
- les abus sexuels ;
- l'exploitation sexuelle.

Hommes et femmes peuvent aussi bien subir que commettre des actes répréhensibles liés au genre. Les plaintes relatives aux comportements suivants constituent des plaintes liées au genre :

- La **discrimination sexuelle**, ou sexisme, désigne un traitement injuste ou une distinction, une exclusion ou une restriction arbitraire en lien avec le sexe ou le genre d'une personne. Dans certaines forces armées, les femmes continuent de subir une discrimination sexuelle *directe*, par le fait que des postes ou des fonctions leur sont fermés<sup>7</sup>. Les formes *indirectes* de sexisme sont plus répandues : des conditions, des exigences, des politiques ou des pratiques sont en apparence applicables aux hommes et aux femmes, mais sont en réalité plus difficiles à respecter pour l'un des deux sexes.

De nombreuses forces armées et institutions de médiation des forces armées ont relevé un sexisme indirect à l'encontre du personnel féminin au moment du recrutement, de l'affectation, de l'avancement, du déploiement et de la promotion (encadré 4). Parfois, la discrimination découle de l'absence de dispositions facilitant la conciliation d'une carrière militaire et d'une vie de famille. L'obligation de servir pendant plusieurs années sans interruption pour obtenir une promotion à un rang élevé ou un déploiement à l'étranger en est un exemple. Elle est discriminatoire à l'égard des personnes qui se sont arrêtées pour élever leurs enfants, c'est-à-dire des femmes, le plus souvent, mais pas toujours. Il existe aussi des obstacles plus subtils à l'avancement des femmes, tels que les conseils de promotion exclusivement masculins, qui s'appuient sur un réseau d'hommes pour leurs recommandations, ou l'absence de mentors pour le personnel féminin. Quelquefois l'équipement n'est pas adapté aux corps des femmes, ce qui les gêne dans l'exécution de certaines tâches.

#### ENCADRÉ 4 : RÉVÉLER LE SEXISME INDIRECT

D'après une étude des forces de défense finlandaises, à rang égal, les hommes perçoivent une solde au moins 15 % supérieure à celle des femmes. Si aucune discrimination *directe* n'est apparue concernant les salaires ou la promotion, les hommes occupaient plus souvent des postes offrant la possibilité de gagner davantage, par exemple en participant à des exercices d'entraînement sur le terrain ou en travaillant les week-ends ou la nuit. De surcroît, ils étaient plus nombreux à exercer des fonctions aux exigences particulières, mieux rémunérées, requérant par exemple une endurance physique et mentale extrême ou une formation à part (pilotes et autres professionnels de l'aviation, entre autres).

*Source* : communication personnelle d'Esa Janatuinen, commandement de la défense finlandaise, le 31 octobre 2013.



Le personnel masculin est lui aussi victime de discrimination sexuelle directe lorsqu'il se voit par exemple refuser l'accès aux dispositions spéciales réservées aux parents, en vertu du stéréotype de genre selon lequel ce sont les femmes, et non les hommes, qui s'occupent des enfants. Parfois, les hommes sont aussi victimes du sexisme institutionnel lorsqu'ils exercent des fonctions militaires traditionnellement dévolues aux femmes, telles que les soins infirmiers.

- Constitue une **discrimination fondée sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre** tout traitement injuste ou distinction arbitraire fondé sur l'orientation sexuelle non hétérosexuelle (lesbienne, gay ou bisexuelle) d'une personne, qu'elle soit réelle ou supposée, ou sur le genre auquel une personne se rattache ou qu'elle exprime par son apparence, ses manières et son comportement. La discrimination à l'égard des personnes transgenres, c'est-à-dire des personnes dont l'identité ne coïncide pas clairement avec les notions conventionnelles de masculinité ou de féminité, est une forme (parmi d'autres) de discrimination fondée sur l'identité de genre<sup>8</sup>. Même si les forces armées d'une cinquantaine de pays appliquent des politiques confirmant explicitement le droit de servir pour les personnes lesbiennes, gays et bisexuelles, et si 18 pays au moins (dont les 11 membres de l'OTAN) autorisent le service de personnes transgenres, il subsiste des forces armées où tous les postes sont interdits aux personnes LGBT (lesbiennes, gays, bisexuelles et transgenres)<sup>9</sup>.
- Le **harcèlement sexuel** est généralement défini dans les politiques institutionnelles. Il s'agit par exemple :

.... de toute avance sexuelle importune, de toute demande de faveurs sexuelles ou de tout autre comportement verbal ou physique à connotation sexuelle raisonnablement propre ou de nature à choquer ou humilier, lorsqu'il entrave la bonne marche du service, est présenté comme une condition d'emploi ou crée au lieu de travail un climat d'intimidation, d'hostilité ou de vexation<sup>10</sup>.

Le harcèlement sexuel est un problème reconnu au sein de nombreuses forces armées, qui non seulement porte atteinte aux droits des victimes, mais nuit à la cohésion, à la discipline et au moral. Il est considéré la plupart du temps comme une infraction disciplinaire ou criminelle, selon la gravité de l'acte. En règle générale, les femmes sont beaucoup plus exposées que les hommes au risque de harcèlement sexuel, qui est commis dans la grande majorité des cas par un collègue ou un commandant. Néanmoins, les victimes comme les auteurs de tels actes peuvent aussi bien être des

hommes que des femmes. Ainsi, une étude des Forces armées finlandaises sur le climat au sein des troupes en 2012 a révélé que 14 % des soldats et 35 % des soldates avaient été victimes de harcèlement sexuel pendant leur service<sup>11</sup>. De même, d'après une enquête anonyme auprès du personnel de l'Armée britannique, 12 % des femmes et 6 % des hommes avaient subi des tentatives d'attouchements importunes<sup>12</sup>.

- Le **harcèlement fondé sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre** pose également problème dans les forces armées. Toutefois, ce harcèlement n'est ni universel ni inévitable. Lorsque le Canada et le Royaume-Uni ont levé l'interdiction faite aux personnes gays et lesbiennes de servir dans les forces armées, la recrudescence redoutée des cas de harcèlement et d'intimidations n'a pas eu lieu<sup>13</sup>. L'exemple 1 illustre comment les forces armées peuvent agir pour soutenir l'insertion du personnel LGBT.
- Les **abus sexuels** (ou « agressions sexuelles », dans certains contextes), parmi lesquels figure le viol, constituent des actes criminels. À ce titre, ils relèvent du droit pénal national. Selon la définition de l'OTAN, ce terme désigne « tout acte de nature sexuelle imposé par la force ou consenti sous la contrainte, ainsi que la menace d'un tel acte<sup>14</sup> ». Les forces armées reconnaissent de plus en plus l'existence en leur sein d'abus sexuels à l'encontre de femmes et d'hommes. Ainsi, en 2014, une enquête à l'intérieur des Forces armées des États-Unis a révélé que 4,3 % des soldates et 0,9 % des soldats avaient subi des « contacts sexuels non désirés » au cours de l'année écoulée<sup>15</sup>. La police militaire britannique aurait transmis à la justice 53 allégations de viol et 106 allégations d'agression sexuelle en 2012 et 2013<sup>16</sup>. La population locale peut également être l'objet d'abus sexuels lors des missions et à proximité des bases, sur le territoire national ou à l'étranger.
- L'**exploitation sexuelle** désigne selon l'OTAN « tout abus ou toute tentative d'abuser d'une position de faiblesse, d'un déséquilibre de pouvoir ou de la confiance accordée à des fins sexuelles, y compris aux fins d'en tirer un profit financier, social ou politique<sup>17</sup> ». Le concept de l'exploitation et des abus sexuels a évolué afin d'interdire aux soldats de la paix d'entamer des relations abusives ou exploitantes, y compris des relations sexuelles rémunérées, avec des femmes, des hommes, des filles et des garçons appartenant à la population locale. Il est reconnu que tout échange sexuel entre le personnel international et les personnes qu'il est venu aider est fondamentalement inapproprié, même lorsque le droit national du pays d'accueil ou du pays d'origine des personnes déployées ne l'interdit pas. Lorsqu'il crée une situation pouvant conduire à la traite des êtres humains, ce genre de comportement contribue de surcroît au financement

d'organisations criminelles, comme le rappelle la Politique de l'OTAN relative à la lutte contre la traite des êtres humains.

### **EXEMPLE 1 : MÉCANISMES DE PRÉVENTION DE LA DISCRIMINATION ET DU HARCÈLEMENT À L'ÉGARD DU PERSONNEL LGBT MIS EN PLACE DANS LES FORCES ARMÉES BRITANNIQUES**

En 2000, les Forces armées britanniques ont levé l'interdiction de servir dans l'armée qui pesait sur les personnes homosexuelles et bisexuelles. Celles-ci sont désormais autorisées à servir sans se cacher, et toute discrimination fondée sur l'orientation sexuelle est interdite. Ce changement de politique s'est accompagné de plusieurs mesures institutionnelles visant à lutter contre l'homophobie et la discrimination à l'égard du personnel LGBT. Dans le Code de conduite sociale des forces armées (*Guidance Notes for Commanding Officers*, février 2015), il est stipulé la règle suivante au sujet des relations personnelles : « les Services interviendront dans la vie privée des personnes uniquement si la préservation de l'efficacité opérationnelle le justifie ». Les formations ont été révisées pour soutenir la nouvelle politique. Tous les membres du personnel des forces armées, de même que les civils qui travaillent à leurs côtés, sont tenus de suivre des formations sur la diversité et l'inclusion à intervalle régulier au cours de leur carrière. La formation, qui repose sur des méthodes d'apprentissage hybrides, comporte de courtes scènes préenregistrées accompagnées d'un débat sur l'interdépendance entre l'orientation sexuelle et l'authenticité sur le lieu de travail, ainsi que sur les comportements appropriés. Chaque service dispose d'un réseau d'employés LGBT doté de comptes Facebook et Twitter et de réseaux de soutien matériel. Des réunions et d'autres événements sont organisés régulièrement.

Depuis novembre 2014, tous les membres du personnel sont invités à déclarer leur orientation sexuelle sur le système d'administration conjointe des employés des forces armées. Cette mesure s'inscrit dans le cadre d'une initiative plus vaste de compréhension des militaires, les forces armées tenant à s'assurer qu'elles recrutent dans les viviers les plus larges possible et que des services de soutien sont accessibles à celles ou ceux qui en ont besoin ou qui veulent les contacter. Les données relatives au taux de déclaration sont conservées à un niveau stratégique pour que personne ne puisse être identifié (en raison des faibles effectifs à certains rangs et dans des professions spécialisées). Espérons cependant que cette possibilité de déclarer son orientation sexuelle, l'honnêteté à ce sujet sur le lieu de travail et le niveau de soutien perçu permettront de mieux comprendre que l'orientation sexuelle influence souvent ce que le personnel ressent et la façon dont il travaille.

- Bizutage, intimidations et brimades liés au genre.** La plupart des forces armées reconnaissent le caractère problématique du bizutage, des intimidations et/ou des brimades, mais elles n'y voient peut-être pas une forme d'abus liés au genre. Lorsqu'elles visent des hommes, ces pratiques donnent souvent lieu à des incidents où les auteurs essaient de dévaloriser l'identité masculine réelle ou supposée de la victime. Les hommes homosexuels ou issus d'une minorité ethnique peuvent par exemple être agressés verbalement ou physiquement par une personne essayant d'affirmer la supériorité de son groupe. Celles et ceux qui commettent de tels actes peuvent tenter de prouver qu'un homme en particulier n'est pas digne d'appartenir à leur groupe. La violence physique peut être employée pour essayer de montrer qu'il n'est pas assez fort. Le recours à la violence sexuelle peut constituer une tentative de faire passer la victime pour homosexuelle, ce qui laisserait entendre qu'elle n'est pas assez « virile ». Dans l'armée américaine, les hommes ayant subi des agressions sexuelles sont quatre fois plus nombreux que les femmes à indiquer que le pire incident qu'ils aient connu dans ce domaine relevait d'un bizutage et à reconnaître qu'il s'agissait plus de les humilier que d'une intention purement sexuelle<sup>18</sup>.

La discrimination, le harcèlement et les abus sexuels sont des phénomènes d'intensité variable selon les forces armées. Le risque d'abus sexuels augmente dans un cadre de travail sexualisé, lorsque les attitudes dévalorisantes à l'égard des femmes sont tolérées et que l'inégalité règne entre les sexes<sup>19</sup>.

Il est important de rappeler que le genre d'une personne influe sur la manière dont elle est susceptible de supporter la discrimination et la violence, *au même titre* que son âge, son handicap, son origine ethnique, son orientation sexuelle, son identité de genre, sa catégorie sociale, etc. Les plaintes liées au genre ne sont pas *exclusivement* associées au genre des victimes. D'autres caractéristiques exercent inévitablement une influence sur la façon dont elles sont traitées. Il convient dès lors d'examiner les recoupements entre différents types de discrimination (c'est ce que l'on appelle l'« intersectionnalité »). Par exemple, si une femme issue d'un groupe ethnique minoritaire est harcelée, son origine ethnique peut entrer en ligne de compte. De même, si l'on déclare à un amputé qu'il n'est « plus un homme », le harcèlement est lié à la fois à son genre et à son handicap.

## 2.6 Pourquoi les plaintes liées au genre sont-elles si souvent mal prises en charge par les forces armées ?

### L'éthos militaire

L'« éthos militaire » énonce les valeurs et les principes auxquels les membres d'organisations militaires sont censés se conformer. Il exprime l'essence et les points forts des membres des forces armées. Il reconnaît l'héritage, les coutumes et les réalisations de l'organisation et définit les normes de comportement acceptables de la part de ses membres.

À ce titre, l'éthos militaire pourrait jouer un rôle majeur de soutien des valeurs de respect et d'inclusion. Dans de nombreuses forces armées, cependant, certains de ses aspects sont en contradiction avec ces valeurs. L'éthos militaire est fondé sur le concept de la collectivité. L'individualité disparaît et les coéquipiers intègrent quelque chose de plus grand qu'eux (le service, le régime, le navire, l'escadron), défini par son histoire, ses héros et ses victoires. Ce principe, qui place la loyauté envers le groupe au-dessus de la préservation de soi, crée un milieu institutionnel propice à des discriminations, harcèlements et abus constants et difficiles à remettre en cause. L'éthos militaire, de même qu'une culture institutionnelle dominée par les hommes (voir ci-dessous), explique pourquoi les femmes et les hommes hésitent souvent à porter plainte et pourquoi il est rarement donné réellement suite à ces plaintes. Le fait de se plaindre peut, en soi, être considéré comme une preuve que le plaignant ou la plaignante n'a pas l'étoffe requise.

Lorsque la masculinité est socialement et culturellement définie comme essentielle à l'efficacité au combat et que la définition de la féminité n'existe que par opposition, il est difficile de progresser dans l'égalité des sexes.

Source : DAVIS, Karen D. et MCKEE, Brian, « Women in the military: facing the warrior framework ».

### Une culture institutionnelle dominée par les hommes

Dans tous les pays, les forces armées constituent une culture dominée par les hommes, où les femmes et les homosexuels forment une minorité, objet d'une résistance ouverte ou dissimulée (plus ou moins prononcée). L'idéal traditionnel du bon soldat est étroitement lié aux idéaux traditionnels de la masculinité (hétérosexuelle). Le personnel féminin est largement absent des récits qui accompagnent les us et coutumes militaires, quand il n'est pas rebuté par certaines traditions telles que la forte consommation d'alcool. Si les attitudes sociales et les lois relatives aux femmes et aux personnes LGBT ont progressé, les structures et les pratiques enracinées au sein des forces armées accusent

du retard. La résistance à la présence de femmes dans l'armée se retrouve aussi parfois dans le reste de la société, créant à l'occasion des tensions entre les besoins en personnel féminin dans les forces armées et les attentes sociales.

La résistance à la pleine intégration des femmes se manifeste par des discriminations directes et indirectes, souvent sous la forme de pratiques excluant ou dévalorisant les femmes, par exemple le fait d'appeler le personnel féminin « les filles », d'user du même terme pour déprécier le personnel masculin ou de multiplier les plaisanteries à caractère sexuel. Les structures et les pratiques désavantagent souvent les femmes, par exemple en accordant plus de valeur à l'expérience du combat qu'à celle de la gestion, en créant des obstacles à l'avancement du personnel ayant des enfants à charge ou en ne prenant pas en compte les besoins sanitaires propres aux femmes. Parfois, les auteurs de décisions discriminatoires n'ont pas conscience de ces effets, dans leur effort de « traiter tout le monde de la même manière ». Souvent, les femmes militaires elles-mêmes résistent à ce qu'elles considèrent comme une attention particulière ou un traitement de faveur, alors qu'elles s'efforcent de s'intégrer.

Les cultures institutionnelles peuvent aussi poser des difficultés aux hommes qui n'expriment pas l'identité ou les comportements masculins valorisés ou véhiculés par la culture et qui ne s'y reconnaissent pas. Les hommes perçus comme homosexuels, faibles ou vulnérables d'une manière ou d'une autre sont parfois victimes de persécutions au prétexte qu'ils ne correspondent pas à l'idéal de masculinité militaire que le sous-groupe défend.

La domination de la culture militaire par les hommes ressort trop souvent dans les plaintes liées au genre. Les femmes étant sous-représentées dans les rangs supérieurs, la plupart de ces plaintes sont entendues par un homme qui n'est pas toujours au fait de la discrimination, du harcèlement, des intimidations et des abus liés au genre. Les rapports font état de nombreuses plaintes pour harcèlement sexuel ou discrimination sexuelle qui ont été rejetées parce qu'elles n'ont pas été prises au sérieux, quand elles n'ont pas été jugées purement et simplement mensongères.

### L'importance du travail d'équipe et du respect pour la chaîne de commandement

La discrimination, le harcèlement, les intimidations et les abus à caractère sexiste ou homophobe dont sont victimes des membres des forces armées sont souvent commis par un ou une de leurs collègues ou supérieurs directs. À ce titre, le fait qu'une personne porte plainte peut être considéré comme une menace pour la cohésion de l'unité, l'autorité du commandement ou des traditions

institutionnelles anciennes (dans le cas du bizutage, par exemple). La victime court le risque d'être ostracisée, marginalisée, voire de faire l'objet d'abus renforcés ou de violentes repréailles. Ses chances de promotion peuvent aussi être remises en cause. Les forces armées étant de nature hiérarchique, il est particulièrement difficile pour une victime de porter plainte contre un supérieur, et d'être crue quand elle le fait. Enquêter sérieusement sur les plaintes liées au genre exige de l'intégrité de la part du commandement, en plus d'un système de plaintes transparent et obligeant à rendre compte de ses actes.

Même lorsqu'il est donné suite à une plainte, il est fréquent que la victime soit mise en tort et que sa carrière en pâtisse. Des mesures fermes sont indispensables pour éviter ce phénomène et inciter les plaignants et la hiérarchie à parler ouvertement de la situation et à y faire face.

### Sous-déclaration et sous-estimation du problème

Les mécanismes de prise en charge des plaintes liées au genre dans les forces armées n'inspirant pas confiance, les cas de discrimination, de harcèlement, d'intimidations et d'abus à caractère sexiste ou homophobe sont rarement signalés. En 2011, par exemple, il ressortait d'une enquête auprès du personnel allemand que 55 % des femmes et 12 % des hommes avaient été victimes de harcèlement sexuel<sup>20</sup>. Pourtant, peu de requêtes sont présentées à ce sujet au Commissaire parlementaire pour les forces armées<sup>21</sup>. Au Royaume-Uni, l'enquête annuelle anonyme du ministère de la Défense a révélé en 2014 que 10 % du personnel avait connu intimidations, discrimination ou harcèlement au travail au cours des 12 mois écoulés, mais que 9 % seulement des personnes concernées avaient officiellement porté plainte<sup>22</sup>.

L'expérience de nombreux pays montre que les militaires des deux sexes ont peur de ne pas être crus s'ils portent plainte. Ils redoutent que la confidentialité ne soit pas respectée, ce qui les exposerait à des repréailles de la part de leurs pairs ou du commandement. En outre (même s'il est donné suite à leur plainte), leur carrière pourrait être compromise, car le fait de se plaindre peut être considéré comme une faiblesse dans la culture militaire. Enfin, le système de plaintes est souvent jugé lent, complexe et contraignant, conduisant plaignantes et plaignants à redouter un nouveau traumatisme lors de l'enquête.

Le personnel masculin est particulièrement réticent à porter plainte. Le fait que des hommes puissent être victimes de harcèlement et d'agressions à caractère sexuel est peu connu, et encore moins accepté. Les données relatives aux agressions sexuelles dans les Forces armées des États-Unis indiquent, en plus des raisons de se taire citées plus haut, que les hommes redoutent d'être considérés

comme gays ou bisexuels s'ils en font état<sup>23</sup>. Si l'homosexualité (masculine et féminine) et la bisexualité sont interdites, cette interdiction constitue un obstacle supplémentaire à la déclaration des agressions sexuelles. Lorsque le harcèlement ou les abus ont lieu dans le cadre du bizutage, comme souvent, semble-t-il, pour les hommes, les victimes peuvent aussi estimer que ces comportements sont « normaux ».

Il est à craindre que le haut commandement et les personnes chargées du suivi des plaintes au sein des forces armées estiment que le problème n'en est pas un, puisque le nombre de cas déclarés est réduit, voire nul. La surveillance active des actes répréhensibles et des plaintes liés au genre est abordée dans la section 6.



## Notes de bas de page

1. Le terme « sexospécificité » se rapporte aux rôles, aux comportements, aux activités et aux attributs sociaux qu'une société donnée considère comme appropriés pour les hommes et pour les femmes. La distinction de rôles et de comportements entre hommes et femmes peut donner lieu à des inégalités, par exemple lorsque ces différences favorisent systématiquement un sexe par rapport à l'autre. Source : Organisation mondiale de la Santé, <http://www.who.int/topics/gender/fr/>.
2. Décrit dans BASTICK, Megan, *Intégrer le genre dans le contrôle interne des forces armées*, Genève : DCAF, OSCE, OSCE/BIDDH, 2014, exemple 3, p. 26.
3. Comité des Nations Unies pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, « Recommandation générale n° 25 concernant le premier paragraphe de l'article 4 de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, portant sur les mesures temporaires spéciales », New York : CEDEF, 2004, § 8.
4. Comité des Nations Unies pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, « Recommandation générale n° 28 concernant les obligations fondamentales des États parties découlant de l'Article 2 de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes », New York : CEDEF, 2010.
5. Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, op. cit.
6. LEE, S. W., CHAHAL, P., WHEELER, G. et SINGH, M., « Task-related physical fitness and performance standards – A Canadian forces approach », document présenté lors de la huitième réunion de réflexion du GRD de l'OTAN, « Optimizing the Performance of Women in the Armed Forces of NATO », en septembre 1995 ; ministère canadien de la Défense nationale, *Manuel d'instructions FORCE*, Ottawa : Programme de soutien du personnel, avril 2014.
7. Par exemple, selon les données fournies au DCAF par les gouvernements des États concernés en 2007, les femmes sont exclues des postes de combat dans les forces armées d'Azerbaïdjan, du Royaume-Uni et d'Ukraine, et de certaines fonctions dans celles de Biélorussie, du Brésil, de France, de Grèce, d'Italie et des Pays-Bas. Voir BORN, Hans et LEIGH, Ian (dir.), *Manuel sur les droits de l'homme et les libertés fondamentales du personnel des forces armées*, Varsovie : OSCE/BIDDH, 2008, p. 164. Voir aussi Universidad Rey Juan Carlos, Commission australienne des droits de la personne et Forces de défense australiennes, *UNSCR 1325 Reload*, 2015, p. 18, [www.nato.int/issues/nogp/meeting-records/2015/UNSCR1325-Reload\\_Report.pdf](http://www.nato.int/issues/nogp/meeting-records/2015/UNSCR1325-Reload_Report.pdf).
8. Dans certains pays, la discrimination fondée sur le caractère transgenre d'une personne est reconnue comme une forme de discrimination sexuelle.
9. POLCHAR, Joshua, SWEIJS, Tim, MARTEN, Philipp et GALDIGA, Jan Hendrik, « LGBT Military Index », Centre d'études stratégiques de La Haye, 2014, <http://projects.hcss.nl/monitor/88/>.
10. Secrétariat des Nations Unies, « Circulaire du Secrétaire général : Interdiction de la discrimination, du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et de l'abus de pouvoir », document ST/SGB/2008/5, Nations Unies, 2008.
11. D'après une communication personnelle d'Esa Janatuinen, commandement de la défense finlandaise, le 6 septembre 2013.
12. BBC News, « Army head condemns 'unacceptable' sexual harassment », 12 juillet 2015, [www.bbc.co.uk/news/uk-33500000](http://www.bbc.co.uk/news/uk-33500000).
13. POLCHAR, Joshua, SWEIJS, Tim, MARTEN, Philipp et GALDIGA, Jan, *LGBT Military Personnel: A Strategic Vision for Inclusion*, La Haye : Centre d'études stratégiques de La Haye, 2014, p. 34.
14. OTAN, *Bi-Strategic Command Directive 40-1: Integrating UNSCR 1325 and Gender Perspective into the NATO Command Structure*, Mons/Norfolk : OTAN, 2012, traduction libre.
15. Le terme désigne, selon la définition fournie, « tout contact sexuel délibéré subi contre son gré ou survenu alors que la personne n'avait pas donné son consentement ou n'était pas en mesure de le donner, en ce compris les relations sexuelles ou tentatives de relation sexuelle, la sodomie (pénétration orale ou anale), la pénétration avec un objet et l'attouchement non désiré des organes génitaux ou d'autres parties sexuelles du corps » (traduction libre). Centre de traitement des données relatives aux effectifs de la défense, Programme d'évaluation stratégique des ressources humaines, 2012 *Workplace and Gender Relations Survey of Active Duty Members*, Washington : DDMC, 2013, p. 1 ; ministère de la Défense des États-Unis, Department of Defense Annual Report on Sexual Assault in the Military, Fiscal Year 2014, Washington : ministère de la Défense, 2015, p. 8.

16. OGILVIE, Sara et NORTON, Emma, *Military Justice Proposals for a Fair and Independent Military Justice System*, Londres : Liberty, 2014, p. 23.
17. OTAN, *op. cit.*, Annex B.
18. Ministère de la Défense des États-Unis, *op. cit.*, « Appendix A: Statistical data on sexual assault », p. 43.
19. Universidad Rey Juan Carlos *et al.*, *op. cit.*, p. 36.
20. Extrait de KÜMMEL, Gerhard, *Truppenbild ohne Dame? Eine sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung zum aktuellen Stand der Integration von Frauen in die Bundeswehr*, Potsdam : Centre d'histoire militaire et de sciences sociales de la Bundeswehr, 2014.
21. Commissaire parlementaire pour les forces armées allemandes, « Annual report 2014 », document parlementaire du Bundestag 18/3750, 2015 ; « Annual report 2013 », document parlementaire du Bundestag 18/300, 2014.
22. Ministère britannique de la Défense, « Armed Forces Continuous Attitude Survey 2014 », *Statistical Series 6 – Other Bulletin 6.03*, Londres : ministère de la Défense, 2014, p. 9.
23. Ministère de la Défense des États-Unis, *op. cit.*



# 3

## LE LEADERSHIP EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES

### 3.1 Introduction

Les forces armées s'efforcent d'intégrer pleinement les femmes. Comme dans d'autres organisations dominées par les hommes, l'expérience prouve le rôle capital d'un engagement bien visible, de l'impulsion des hauts responsables et de l'allocation de ressources pour assurer le suivi des progrès. Afin d'éliminer les obstacles à l'intégration pleine et entière des femmes, y compris la résistance culturelle évoquée dans la section 2.6, les stéréotypes liés au sexe ou au genre, la discrimination et le harcèlement à caractère sexiste et les risques encourus (manque d'acceptation par les pairs, isolement, visibilité symbolique), le haut commandement doit faire preuve de détermination et d'efficacité. Il joue en effet un rôle décisif dans la préparation des organisations à un changement radical de leur culture de travail : dans les Forces armées des États-Unis, par exemple, la hiérarchie a dû préparer son personnel à l'abolition de la ségrégation raciale dans les années 1940, puis à la levée de l'interdiction de service des personnes ouvertement homosexuelles après 2011. De nombreux militaires ont l'expérience de la préparation d'unités autrefois exclusivement masculines à l'ouverture aux femmes. Une fois que la démarche d'adoption et de promotion de l'égalité des sexes et de la diversité dans les forces armées a été entamée aux plus hauts rangs, il faut la mettre en œuvre avec autorité, non seulement au sommet de la hiérarchie, mais aussi à tous les échelons de l'organisation.

Qu'est-ce que le leadership en matière d'égalité des sexes dans les forces armées et comment le construire ? Les sous-sections ci-après contiennent des exemples concrets :

- Le leadership en vue de créer un éthos et une culture valorisant la diversité
- Développer le leadership de la hiérarchie en matière d'égalité des sexes
- Le leadership à tous les échelons de la hiérarchie
- Le leadership pour soutenir le mécanisme de plaintes.

### 3.2 Le leadership en vue de créer un éthos et une culture valorisant la diversité

La section 2.6 décrit certains aspects de la culture militaire qui se sont formés à partir d'une vision particulière de la masculinité. Il s'ensuit une résistance consciente et inconsciente à la participation des femmes sur un pied d'égalité. Les nouvelles politiques, le rôle du personnel, l'éducation et la formation (abordés dans la section 4) ont certes de l'importance ; mais sans transformation de la culture et de l'éthos des forces armées, ces démarches peuvent être accueillies avec scepticisme. En d'autres termes, l'institution doit évoluer, renoncer à l'idéal de la force et de la puissance de l'homme pour faire valoir et encourager la diversité.

Le vocabulaire et les comportements non verbaux qu'adoptent le commandement et les autres responsables donnent le ton dans l'organisation et déterminent les comportements et les identités qui sont appréciés. Les responsables jouent un rôle essentiel de transmission et d'affirmation du message selon lequel i) la diversité est nécessaire aux capacités des forces armées et ii) l'intégration pleine et entière des femmes et les mesures favorisant l'égalité des chances et la diversité aident les forces armées à s'acquitter de leur mission. Le message doit aussi rappeler que le respect de ses collègues est un fondement du professionnalisme et qu'aucun manquement ou abus lié au genre ne sera toléré (exemple 2). Un bon leadership repose sur des comportements exemplaires et sur la remise en cause des stéréotypes négatifs et des comportements déplacés.

Indiquer clairement les liens entre la diversité et la capacité militaire est un excellent moyen de promouvoir la transformation culturelle requise pour parvenir à l'égalité des sexes dans les forces armées. En particulier, cette démarche remet en cause l'idée que la cohésion d'une unité repose sur des groupes uniquement composés d'hommes (hétérosexuels). Les témoignages abondent désormais pour démontrer que la présence d'hommes et de femmes accroît les capacités sur le terrain. Les forces armées peuvent aussi s'appuyer sur un solide faisceau de preuves scientifiques : la mixité d'une équipe ne nuit pas à son efficacité, et aurait plutôt tendance à la renforcer (encadré 5)<sup>1</sup>.

## EXEMPLE 2 : MESSAGE CONCERNANT LES ABUS SEXUELS DIFFUSÉ SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Le lieutenant-général David Morrison, chef d'état-major de l'armée de terre australienne (aujourd'hui à la retraite), a été applaudi pour la détermination dont il a fait preuve dans le message fort, publié sur YouTube, qu'il a adressé à ses troupes en 2013. Il s'agissait d'une des interventions faisant suite aux scandales relatifs au traitement des soldates. Son message disait notamment :

« Ceux et celles qui pensent que l'on peut se comporter d'une manière dévalorisant ou exploitant ses collègues n'ont pas leur place dans cette armée. [...] Dans toutes les opérations, les femmes soldats et officiers se sont montrées dignes des meilleures traditions de l'armée australienne. Elles sont indispensables à la bonne préservation de nos capacités, aujourd'hui comme demain. Si ça ne vous convient pas, allez voir ailleurs ! »

Par la suite, plusieurs responsables des Forces de défense australiennes et du ministère de la Défense ont participé à une vidéo de la campagne « HeForShe » appelant les hommes à se mobiliser en faveur des femmes et de l'égalité des sexes.



Sources : quartier général de l'armée australienne, « Chief of Army Lieutenant General David Morrison message about unacceptable behaviour », juin 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=QaqpoeVgr8U>, traduction libre ; ministère de la Défense du gouvernement australien, « HeForShe Campaign », mars 2015, <http://video.defence.gov.au/play/R3dGl1czp-rXxbs9JGlbLNI8Nrv0tx#>.

## ENCADRÉ 5 : ÉLÉMENTS DÉMONSTRANT QUE LA DIVERSITÉ RENFORCE LE POTENTIEL MILITAIRE

### Éléments probants d'origine civile

- Bowers *et al.* (2000) ont réalisé une méta-analyse de 13 études sur le travail d'équipe (567 équipes, 2 258 participantes et participants), en comparant les équipes homogènes et hétérogènes en termes de genre, d'aptitudes et de personnalités. De façon générale, aucun groupe ne s'est clairement détaché. Les équipes hétérogènes ont cependant obtenu de bien meilleurs résultats que les équipes homogènes dans les tâches très complexes. Les chercheurs en ont conclu que « les équipes qui se caractérisent par la diversité de leurs membres conviendraient mieux pour des tâches nécessitant beaucoup de calculs et des actions complexes en raison du caractère limité des données disponibles ».

Source : BOWERS, Clint A., PHARMER, James A. et SALAS, Eduardo, « When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis », *Small Group Research*, vol. 31, n° 3, 2000, p. 305–327.

### Éléments probants d'origine militaire

- Il ressort d'une enquête menée auprès des troupes de l'armée des États-Unis en Somalie en 1992–1993 que les femmes et les noirs américains étaient plus enclins à adopter des stratégies humanitaires que des attitudes guerrières, limitant ainsi le recours à une force inutile.  
Source : MILLER, Laura L. et MOSKOS, Charles, « Humanitarians or warriors? Race, Gender and combat status in Operation Restore Hope », *Armed Forces & Society*, vol. 21, n° 4, 1995, p. 615-637.
- Selon les conclusions d'une analyse de l'ampleur et de la portée de l'intégration des femmes dans l'armée des États-Unis, ni les questions de genre ni la présence de femmes ne sont perçues comme ayant une incidence marquante sur la préparation. Ce sont la formation, le leadership et la charge de travail de chacun et chacune qui priment. En soi, les différences entre les sexes n'ont pas entamé la cohésion : celle-ci reste élevée dans les unités convaincues que le commandement met l'accent sur cet aspect, ainsi que sur l'importance et l'utilité de l'ensemble des membres et des divisions dans l'accomplissement de leur mission.  
Source : HARRELL, Margaret C. et MILLER, Laura L., *New Opportunities for Military Women: Effects Upon Readiness, Cohesion, and Morale*, Santa Monica : RAND, 1997.
- Selon Goldstein (2001), les études militaires révèlent que les hommes et les femmes travaillent efficacement de concert lorsque les unités sont habituées à la présence de femmes. En général, les combattantes obtiennent des résultats équivalents à ceux de la plupart des hommes. En outre, dans les fonctions de soutien au combat, elles ont peu de difficultés à s'intégrer dans les organisations militaires et savent faire face lorsque les circonstances les obligent à combattre.  
Source : GOLDSTEIN, Joshua S., *War and Gender*, Cambridge : Cambridge University Press, 2001, p. 127.

- Partant d'une analyse complète de la littérature universitaire relative à la composition des groupes en termes de genre, à leur cohésion, à leur efficacité et à leur autorité dans les Forces armées britanniques, Cawkill *et al.* (2009) arrivent à la conclusion que « la cohésion et la camaraderie ne pâtissent pas de la mixité des groupes. Hommes et femmes peuvent travailler efficacement de concert ; cela a peu d'influence sur la préparation et sur le moral, surtout lorsque les unités sont habituées à la présence des femmes. C'est d'autant plus vrai lorsqu'elles ont traversé ensemble un exercice éprouvant, par exemple la riposte à une action extérieure perçue comme une menace, et lorsque les autres membres de l'équipe sont déjà connus. »

*Source:* CAWKILL, Paul, ROGERS, Alison, KNIGHT, Sarah et SPEAR, Laura, *Women in Ground Close Combat Roles: The Experiences of Other Nations and a Review of the Academic Literature*, Fareham : Laboratoire des sciences et technologies de la défense, 2009, p. 41, traduction libre.

- Dans une étude sur le point de vue des états-majors plusieurs années après l'introduction de femmes à bord des navires de guerre canadiens, beaucoup de responsables ont affiché une préférence pour les navires dotés d'un équipage mixte, mettant en avant la capacité opérationnelle améliorée et l'environnement de travail plus agréable de ces navires.

*Source:* BRADLEY, Lynn, « Les progrès réalisés au chapitre de l'intégration des femmes à bord des navires de combat canadiens : le point de vue des leaders », dans BELANGER, Stéphanie A. H. et DAVIS, Karen D. (dir.), *Façonner les traditions : les femmes, le leadership et la Marine canadienne de 1942 à 2010*, Kingston : Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2010, p. 175-197.

- En Afghanistan, grâce à la présence de personnel féminin, la FIAS a pu se rapprocher des Afghanes (dans une certaine mesure), réussissant ainsi à obtenir des renseignements et à nuire aux groupes d'opposition armés.

*Source:* LACKENBAUER, Helene et LANGLAIS, Richard (dir.), *Review of the Practical Implications of UNSCR 1325 for the Conduct of NATO-led Operations and Missions*, Stockholm : Agence suédoise de recherche pour la défense, 2013, p. 44.

- Les équipes de liaison et de surveillance mixtes de la Force de l'OTAN pour le Kosovo ont obtenu davantage d'informations et des renseignements plus utiles que les équipes composées uniquement d'hommes.

*Source:* HAMMAR, Li et Berg, ANNIKA (dir.) *Whose Security: Practical Examples of Gender Perspectives in Military Operations*, Kungsängen : Centre nordique pour la prise en compte d'une perspective du genre dans les opérations militaires, 2015, p. 35.



Il peut également être utile que les responsables concentrent leurs efforts sur l'évolution des attitudes à l'égard de l'équilibre entre travail et vie personnelle, ceci afin d'aider le commandement à se rendre compte que les mesures en ce sens ne sont pas tant un obstacle à l'efficacité opérationnelle qu'un moyen de préserver les capacités (par leur rôle majeur dans la rétention du personnel). L'Observatoire militaire pour l'égalité entre hommes et femmes dans les Forces armées espagnoles a mis au point des directives pour le commandement sur la réponse à donner aux demandes d'assouplissement des modalités de travail.

Dans certains pays, il est nécessaire de lutter contre une galanterie déplacée qui pourrait inciter un supérieur à tenter d'éviter au personnel féminin des tâches physiquement exigeantes. Cela nuit à la crédibilité et à l'image de professionnalisme des femmes qui en font l'objet et peut contribuer à les isoler, au détriment de la coopération entre les membres de l'équipe.

Les responsables ne sont pas seulement des acteurs essentiels par leurs agissements et par leurs paroles, mais aussi par leur capacité à favoriser l'intégration des perspectives de genre dans leur organisation. Le leadership en matière d'égalité des sexes suppose, entre autres, de faciliter des aspects pratiques tels que l'examen et l'élaboration de politiques, le renouvellement des initiatives visant à renforcer l'égalité et la diversité ou la mise à disposition de matériel et de services adaptés aux femmes et aux autres groupes sous-représentés. Dans certaines forces armées, la désignation de promoteurs actifs (hommes ou femmes) de la prise en compte des questions de genre s'est révélée utile pour mobiliser le haut commandement en faveur des changements organisationnels. Les Forces armées canadiennes, par exemple, ont mis en place des « champions » de l'équité en matière d'emploi dans la Défense. Ils ou elles ont pour rôle de lancer et de soutenir des programmes et initiatives sur l'équité en matière d'emploi par différents moyens :

- démonstration d'un réel intérêt pour la réalisation de l'équité en matière d'emploi, appropriation de la démarche et engagement personnel dans sa réussite ;
- mesures telles que l'intégration de messages clés sur l'équité en matière d'emploi dans leurs discours et présentations ou l'affectation de ressources à cette fin ;
- exercice d'un rôle moteur pour veiller à ce que l'équité en matière d'emploi fasse partie intégrante du processus de décision et de la planification des activités de l'organisation ;
- recherche et mise à profit des possibilités de défendre et d'encourager les programmes d'équité en matière d'emploi dans l'organisation ;
- participation à l'évolution de la culture de l'organisation ;
- promotion des bonnes pratiques et des nouvelles méthodes pour obtenir des résultats concrets ;

- appui à la mise en place d'effectifs représentatifs et équitables et d'un cadre de travail agréable ;
- conseils et recommandations concernant les progrès, les problèmes et les enjeux de l'équité en matière d'emploi auprès des comités de direction.

Les Forces armées britanniques ont également désigné des personnes déterminées pour œuvrer en faveur de la diversité. Exerçant en règle générale un commandement ou un poste de direction auprès des services (3\*), ces champions ou championnes de la diversité sont aidés par un réseau d'avocats et d'avocates de la diversité (2\* et 1\*) et par des avocats adjoints et avocates adjointes aux échelons inférieurs. Cette grande équipe engagée en faveur de la diversité doit influencer les décisions, animer le débat sur les avantages et les inconvénients d'effectifs diversifiés et proposer différents moyens d'obtenir de l'aide et des conseils. Ces personnes reçoivent des formations variées, notamment celle des officiers, obligatoire, sur la diversité et l'inclusion. Chaque avocat ou avocate bénéficie du soutien et des conseils de son champion ou sa championne, ainsi que du personnel chargé des politiques relatives à l'inclusion et à la diversité. Tous étoffent également leur expertise en s'engageant dans le secteur civil (voir plus loin), par exemple en participant à des mentorats inversés et à des partenariats extérieurs, ou en assistant à des conférences nationales sur la diversité.

### 3.3 Développer le leadership de la hiérarchie en matière d'égalité des sexes

Le haut commandement ne doit pas se contenter de comprendre les règles, les lois et ses responsabilités en matière de genre et de diversité ; il doit aussi s'efforcer de comprendre la dynamique de la perspective du genre dans l'organisation. Un certain nombre de forces armées ont acquis un rôle moteur et des capacités en matière de genre en donnant aux responsables militaires la possibilité de se former à la diversité auprès du secteur civil.

Les Forces de défense australiennes ont ainsi instauré un comité consultatif pour l'égalité des sexes, composé de dirigeants de grandes entreprises australiennes et de spécialistes civils de la question, tels que la Commissaire à la discrimination sexuelle, en plus de hauts gradés militaires. Au sein de ce comité consultatif, des spécialistes du secteur civil peuvent aider à l'élaboration des stratégies de diversité et d'égalité des sexes dans les forces armées. Les Forces de défense australiennes collaborent par ailleurs de façon plus étroite avec la Commissaire à la discrimination sexuelle afin de recenser les domaines dans lesquels la diversité et l'inclusion dans les forces armées pourraient être renforcées, et les moyens pour ce faire, et afin de mener à bien la réforme culturelle des trois armes.

De même, les Forces armées britanniques ont découvert que les partenariats avec le secteur civil étaient plus enrichissants et plus efficaces qu'une action individuelle pour comprendre la position et la démarche du pays en matière d'adoption de la diversité et de l'inclusion. Elles se sont associées à Opportunity Now, une organisation d'employeurs qui soutient ses membres en partageant les meilleures pratiques relatives à la diversité. Grâce à cette collaboration, les hauts gradés peuvent se former en participant activement à des projets de recherche sur les difficultés des femmes sur le lieu de travail, par exemple, et en réfléchissant aux conséquences des obstacles nationaux à la diversité des compétences sur le recrutement et la rétention du personnel dans les forces armées.

Les Forces armées suédoises reconnaissent pour leur part qu'un leadership fort en matière de genre et de diversité s'acquiert par la motivation. Les rapports annuels du commandement incluent leurs résultats au chapitre des mesures pour la diversité et de l'intégration d'une perspective de genre. Voici quelques exemples de mesures :

- L'unité organisationnelle compte des agents de liaison qualifiés pour l'égalité, qui tiennent lieu de personnes-ressources.
- Un plan d'action local a été mis en place en matière d'égalité et de diversité.
- Des réunions de réseautage pour les femmes sont organisées à l'échelle locale.
- L'équipement et le matériel disponibles sont adaptés aux femmes, aux hommes et aux différents besoins physiques.
- Des représentants des groupes de commandement participent au programme de formation « Intégration de la perspective du genre dans les Forces armées suédoises ».
- Examen des moyens déployés par l'unité organisationnelle pour lutter contre la discrimination abusive et le harcèlement, y compris sexuel, et des suites données à de telles situations.
- Les dossiers « Et si ça arrive ? » et la liste « Assistance en cas de harcèlement et de discrimination abusive » sont employés en cas de harcèlement.
- Une perspective de genre est intégrée dans tous les processus de décision et la « liste de préparation et de décision » est utilisée.
- Les femmes sont spécialement encouragées à se porter candidates à des postes de commandement.
- Des représentants ou représentantes du sexe minoritaire ont été nommés, en fonction des besoins d'expertise, pour des formations, des postes et des fonctions dans les unités où la répartition des sexes était inégale.
- L'avancement des femmes et des hommes au sein de l'unité organisationnelle n'est pas freiné par leurs responsabilités parentales .

Dans les Forces armées suédoises, le haut commandement suit une formation sur l'intégration de la perspective du genre au regard de la résolution 1325 du Conseil de sécurité, et tous les cours à suivre pour les promotions à partir du grade de lieutenant comportent une partie consacrée au genre. En outre, le programme « Gender Coach » (formateur/formatrice sur les questions de genre) associe des hauts gradés de l'armée à des experts civils en égalité, afin de les aider à acquérir des connaissances sur la perspective du genre et à les appliquer dans leur domaine de compétence, en vue de susciter une transformation institutionnelle des forces armées<sup>3</sup>. Ce programme de coaching est actuellement à l'essai au Monténégro.

### 3.4 Le leadership à tous les échelons de la hiérarchie

L'impulsion des hauts gradés est nécessaire pour créer une culture favorable à l'égalité des sexes et à la diversité dans les forces armées, mais elle ne suffit pas. Les membres des rangs intermédiaires jouent un rôle d'exemple décisif et exercent une influence considérable sur les processus de réforme culturelle. À chaque échelon, les responsables doivent au minimum faire l'objet d'une évaluation concernant :

- la façon dont ils ou elles traitent les femmes et les hommes dans leurs équipes ;
- la façon dont ils ou elles insufflent ou maintiennent une culture institutionnelle d'égalité et de non-discrimination ;
- la façon dont ils ou elles surveillent les cas de harcèlement, de discrimination et d'abus à caractère sexiste ;
- les suites qu'ils ou elles donnent aux actes répréhensibles.

Les responsables à tous les échelons doivent soutenir l'égalité des sexes dans leurs unités en veillant à ce que l'ensemble du personnel, y compris les femmes, ait la possibilité de progresser vers la réalisation de son plein potentiel. Il leur incombe de veiller à ce que le personnel féminin comme le personnel masculin disposent de mentors et de parrains ou marraines.

Pour éviter le harcèlement sexuel, les intimidations ou les abus et garantir un climat de respect dans leurs unités, les responsables doivent :

- mettre activement en valeur la diversité et l'inclusion, notamment en donnant l'exemple d'un comportement modèle qui puisse être imité et en sanctionnant rapidement celles et ceux qui adopteraient des comportements sexistes ou constitutifs d'un harcèlement sexuel ;
- œuvrer constamment au maintien d'un climat de commandement sain et au respect des principes ;

- fournir une vision et une ligne directrice pour l'exécution des programmes de prévention du harcèlement sexuel et des agressions sexuelles ;
- envoyer à leurs unités des messages appropriés de prévention et de prise en compte ;
- définir les attentes relatives aux comptes à rendre à la suite de certains comportements et d'infractions<sup>4</sup>.

Voir aussi l'exemple 3.

### EXEMPLE 3 : LISTE DE CONTRÔLE À L'INTENTION DU COMMANDEMENT POUR PRÉVENIR LES AGRESSIONS SEXUELLES

- Instaurer dans son commandement un climat de prévention fondé sur le respect mutuel et la confiance, qui reconnaît et valorise la diversité, ainsi que les contributions de l'ensemble des troupes.
- Insister sur le fait qu'une agression sexuelle enfreint les valeurs fondamentales définissant le professionnalisme des forces armées et détruit à terme la cohésion de l'unité et la confiance qui sont indispensables au succès des missions.
- Rappeler les politiques du Service des armées et du ministère de la Défense relatives aux agressions sexuelles et les conséquences judiciaires auxquelles s'exposent les auteurs de tels actes.
- Rester à l'écoute du climat au sein de l'organisation et prendre les mesures qui s'imposent dès que des tendances néfastes se manifestent.

Source : ministère de la Défense des États-Unis, « Commander's checklist for unrestricted reports of sexual assault », s.d., p. 4, [www.sapr.mil/public/docs/miscellaneous/toolkit/COMMANDER\\_CHECKLIST.pdf](http://www.sapr.mil/public/docs/miscellaneous/toolkit/COMMANDER_CHECKLIST.pdf)

Les Forces armées des États-Unis ont reconnu le rôle joué par les modèles informels dans le cadre de programmes de mentorat entre pairs visant à prévenir la discrimination, le harcèlement et les abus à caractère sexuel. Des pairs-éducateurs sont employés pour assurer des formations sur des thèmes tels que l'empathie envers les victimes, l'intervention des tiers en cas de comportement inacceptable, les relations saines, une consommation d'alcool modérée et responsable ou l'obtention du consentement avant toute activité sexuelle<sup>5</sup>.

### 3.5 Le leadership pour soutenir le mécanisme de plaintes

L'information et le soutien des responsables à tous les échelons sont indispensables pour assurer l'efficacité des processus de plaintes. Les responsables doivent encourager une culture de signalement sans risque dans laquelle les victimes peuvent se présenter en toute confiance, en veillant à mettre en place les ressources et les outils nécessaires pour les soutenir. Il est important que le commandement communique activement le message que ce sont la discrimination, le harcèlement et les abus à l'égard d'un ou une collègue qui provoquent une détérioration des capacités, et non le fait que la victime porte plainte.

Il est également important de reconnaître que ce sont les officiers de rang inférieur ou intermédiaire qui seront souvent le premier interlocuteur ou la première interlocutrice d'une victime et qui devront recueillir la plainte et entamer la démarche qui s'impose. Les enquêtes sur l'ambiance au sein des Forces armées des États-Unis, par exemple, laissent entendre que l'état-major des unités a très bien su créer un climat encourageant le signalement des agressions sexuelles sans risque de sanction, mais qu'il est nécessaire de mieux former les recrues et les officiers subalternes exerçant des fonctions de supervision directe pour repérer et prévenir les représailles<sup>5</sup>. L'efficacité du mécanisme de plaintes dépend des compétences et de l'engagement à tous les échelons.

#### Notes de bas de page

1. Pour de plus amples éléments concernant les opérations, voir aussi GROOTHEDDE, Stephanie, *Gender Makes Sense: A Way to Improve Your Mission*, Enschede : Centre d'excellence pour la coopération civilo-militaire, 2013 ; ROHWERDER, Brigitte, *Lessons from Female Engagement Teams*, Birmingham : GSDRC, Université de Birmingham, 2015.
2. Communication personnelle d'Helena Hoffman, Forces armées suédoises, 29 juin 2015.
3. Décrit dans BASTICK, Megan, *Intégrer le genre dans le contrôle interne des forces armées*, Genève : DCAF, OSCE, OSCE/BIDDH, 2014, exemple 1 p. 19.
4. D'après le Bureau de prévention et de prise en charge des agressions sexuelles du ministère de la Défense des États-Unis, « Prevention Program elements », <http://sapr.mil/index.php/prevention/prevention-program-elements#education-training>.
5. *Ibid.*
6. Ministère de la Défense des États-Unis, *Department of Defense Annual Report on Sexual Assault in the Military, Fiscal Year 2014*, Washington : ministère de la Défense, 2015, p. 44.



# 4

## LA PRÉVENTION DE LA DISCRIMINATION, DU HARCÈLEMENT, DES INTIMIDATIONS ET DES ABUS LIÉS AU GENRE

### 4.1 Introduction

La prévention de la discrimination, du harcèlement, des intimidations et des abus liés au genre doit être la priorité absolue des démarches des forces armées dans ce domaine. Si le fait d'empêcher des actes ou des comportements répréhensibles est de toute évidence ce qu'il y a de mieux pour les victimes potentielles, cela permet aussi d'éviter la fuite de ressources et la perte de capacités qui accompagnent ces problèmes. La prévention de la discrimination, du harcèlement, des intimidations et des abus liés au genre exige cependant une transformation culturelle des forces armées venue d'en haut, comme évoqué dans la section précédente. Cette transformation passe par une série de structures et de mesures concrètes qui font l'objet de cette section. Celle-ci présente des méthodes qui ont été employées avec succès au sein des forces armées pour prévenir les agissements entraînant des plaintes liées au genre.

Cette section se compose des sous-sections suivantes :

- Les lois, directives, politiques et codes de conduite
- Le personnel spécialement affecté au soutien des mesures pour l'égalité des sexes
- L'éducation et la formation
- Les réseaux de soutien du personnel

### 4.2 Les lois, directives, politiques et codes de conduite

Des lois, des directives et des politiques encadrent la prévention de la discrimination, du harcèlement, des intimidations et des abus liés au genre dans les forces armées, ainsi que les suites qui leur sont données. Les lois doivent garantir qu'il n'existe aucune discrimination directe ou indirecte à l'égard des femmes ; qu'hommes et femmes sont protégés des intimidations, de la



discrimination, du harcèlement et de la violence ; et que des mécanismes de plaintes efficaces et des processus de contrôle indépendants sont en place. Certaines forces armées ont tiré profit de la conception et de la mise en œuvre d'une « politique relative aux questions de genre » pour aborder le sujet de l'égalité des chances du personnel féminin (Afrique du Sud, Belgique, Espagne, Finlande, Norvège, République tchèque et Suède, entre autres). Associée à une stratégie ou à un plan d'action, cette politique facilite la définition d'objectifs et d'engagements et énonce les activités, les plannings et les responsabilités nécessaires pour les atteindre.

En outre, la doctrine et les directives des forces de défense doivent toutes évoquer les questions de genre de façon appropriée (selon le principe de l' « intégration d'une perspective du genre »). Ainsi, les politiques relatives à la promotion et au déploiement doivent prendre en compte les conséquences potentiellement différentes pour les hommes et pour les femmes, en s'efforçant d'y répondre. La première étape consiste en un examen systématique de l'intégralité des lois, doctrines, protocoles, politiques, directives, processus et pratiques pour vérifier qu'ils ne sont pas discriminatoires et qu'ils répondent bien aux besoins différenciés du personnel féminin et masculin. Cela suppose une approche structurée, par exemple une auto-évaluation ou un audit sur la perspective du genre (voir le *Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice* du DCAF). Les lacunes sont ensuite comblées, et des mécanismes sont mis en place pour contrôler les mesures mises en œuvre (voir la section 6 pour plus de détails).

Les politiques relatives aux ressources humaines sont décrites par l'OTAN comme des moyens intersectoriels d'améliorer l'équilibre entre les sexes et d'instaurer un milieu de travail sûr et respectueux<sup>1</sup>. Afin de pouvoir suivre la progression de l'égalité des chances, il est important que les directives et les politiques établissent des normes de performance claires et mesurables et définissent les moyens d'évaluer leur réalisation. Les politiques doivent se concrétiser sur le plan tactique, par exemple via leur intégration dans les procédures opérationnelles permanentes des unités.

L'encadré 6 présente des exemples de politiques et de dispositions relatives aux ressources humaines pouvant favoriser l'égalité des chances entre hommes et femmes dans les forces armées, en évitant la discrimination lors du recrutement et de l'avancement<sup>2</sup>.

## ENCADRÉ 6 : POLITIQUES ET PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES VISANT À PRÉVENIR LA DISCRIMINATION SEXUELLE

### Prévention de la discrimination sexuelle lors du recrutement

- Existence d'objectifs minimaux pour le recrutement de femmes, y compris pour les femmes issues de minorités ethniques.
- Les illustrations utilisées dans les supports de recrutement représentent autant de femmes que d'hommes, et des campagnes de recrutement ciblent les femmes.
- Les campagnes valorisent la diversité et le respect.
- Les critères de recrutement et d'évaluation écrite des candidats et candidates sont clairs.

### Prévention de la discrimination sexuelle dans le cadre de l'affectation, de l'avancement, du déploiement, de la promotion et de la rémunération

- Existence d'infrastructures, de services médicaux et d'équipements adaptés pour le personnel féminin et masculin.
- Les jurys de promotion et de sélection sont composés, dans la mesure du possible, d'un nombre équilibré d'hommes et de femmes.
- Modification des politiques qui pénalisent le personnel prenant un congé parental, y compris des périodes obligatoires de service ininterrompu comme condition préalable à une promotion.
- Le personnel et le commandement sont informés des règlements sur l'hygiène et la sécurité au travail relatifs à la grossesse, aux soins médicaux et à la protection de la maternité.
- Mise au point d'options permettant de suivre les formations fondamentales sous forme de modules et, si possible, à distance.

### Équilibre entre carrière et vie privée

- Solutions d'assouplissement des modalités de travail : horaires de travail variables, congés sans solde, travail à domicile à titre temporaire, lieu d'affectation tenant compte des impératifs personnels, transition entre les forces actives et de réserve.
- Définition d'objectifs (en pourcentage) concernant les effectifs qui bénéficient d'un assouplissement des modalités de travail.
- Lignes directrices pour l'examen des demandes d'assouplissement des modalités de travail.

### Prise en compte des responsabilités parentales

- Existence de dispositions spéciales pour les membres du personnel enceintes, concernant par exemple l'uniforme et l'allègement des tâches.
- Comme pour les mesures permettant de concilier carrière et vie privée, existence de droits liés à la maternité et à la paternité équivalents à ceux accordés par la Fonction publique, ainsi que de dispositions pour faciliter la reprise du travail.
- Octroi du droit d'allaiter durant les heures de travail et création de lieux appropriés à cet effet.
- Mise en place d'un système de garde d'enfants ou d'une aide en ce sens.

## ENCADRÉ 7 : POLITIQUES ET PRATIQUES EN MATIÈRE DE PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT, DES INTIMIDATIONS, DES ABUS ET DE L'EXPLOITATION

### Prévention du harcèlement sexuel et des intimidations liées au genre

- Une déclaration de principe, une directive ou un code de conduite indiquant sans ambiguïté ce qui suit :
  - Tous les membres des forces armées ont le droit d'être traités avec respect et dignité et d'exercer leurs fonctions sans subir de discrimination, de harcèlement, d'intimidations ou d'abus sous quelque forme que ce soit ;
  - La discrimination ou le harcèlement fondés sur le sexe, l'orientation sexuelle ou l'identité de genre sont interdits ;
  - Le commandement a l'obligation de prévenir activement la discrimination, le harcèlement, les intimidations et les abus, ainsi que d'enquêter sur les plaintes déposées avec rapidité, impartialité et tact ;
  - Les tiers et les témoins ont le devoir d'intervenir ;
  - Aucun acte de représailles à l'encontre de victimes ou de témoins ne sera toléré.
- Souligner l'importance d'un milieu de travail professionnel, en précisant que les commentaires désobligeants sur le genre ou la sexualité d'une personne ne seront en aucun cas tolérés et pourront constituer des actes de harcèlement.
- Encourager une consommation d'alcool responsable.

### Prévention des cas d'exploitation et d'abus sexuels commis par le personnel militaire sur la population locale

- Les principes des Nations Unies en matière de prévention des cas d'exploitation et d'abus sexuels s'imposent au personnel par transposition dans le droit pénal ou militaire ou par ordre du commandement.
- Des lignes directrices claires et concrètes précisant (sur le territoire national et en mission) :
  - les types de comportements interdits (la rémunération directe ou indirecte de services sexuels, la violence sexuelle à l'encontre d'adultes et toute relation sexuelle avec des personnes de moins de 18 ans) ;
  - les types de lieux qui ne sont pas concernés (maisons closes, clubs de strip-tease), ainsi que les lieux spécifiques qui ne sont pas concernés dans certaines zones d'opération ;
  - les procédures de plainte, d'enquête, de discipline et de signalement ;
  - l'obligation pour toute personne ayant connaissance d'un cas d'exploitation ou d'abus sexuels de le signaler à son chef ou d'enquêter à ce sujet (selon ses fonctions) ;
  - toute personne occupant un poste de commandement qui omettrait de prévenir ou de sanctionner un cas d'exploitation ou d'abus sexuels devra en rendre compte.

Il faut également un cadre politique solide pour garantir une prévention et une prise en charge efficaces du harcèlement, des intimidations, de l'exploitation sexuelle et des abus. L'encadré 7 suggère plusieurs bonnes pratiques. Un certain nombre de forces armées inscrivent les politiques en la matière dans un code de conduite. Les Forces de défense irlandaises se sont ainsi dotées d'une « Charte de la dignité » qui met l'accent sur les responsabilités du commandement, notamment celles de montrer l'exemple et de favoriser la tolérance et la sécurité sur le lieu de travail. Les Règles de comportement de l'OTAN (*Standards of Behaviour*, non traduit) forment l'Annexe B de la directive *Bi-Strategic Command Directive 40-1: Integrating UNSCR 1325 and Gender Perspective into the NATO Command Structure*<sup>3</sup>.

### 4.3 Le personnel spécialement affecté au soutien des mesures pour l'égalité des sexes

De nombreuses forces armées ont spécialement affecté des membres de leur personnel au soutien des mesures pour l'égalité des sexes. Ces personnes peuvent se consacrer essentiellement à l'égalité des sexes en interne (c'est le cas notamment des responsables pour l'égalité ou la diversité, voir l'exemple 4), travailler également à l'intégration d'une perspective de genre dans les opérations (conseillères et conseillers pour les questions du genre, personnes-ressources) ou être plus particulièrement formées à l'accompagnement des victimes. En plus de surveiller les questions relatives à la perspective du genre au sein des ressources humaines, ce personnel contribue parfois à la prévention des plaintes en animant des formations et en prodiguant conseils et soutien.

Il est important que le personnel affecté au soutien des mesures pour l'égalité des sexes soit mixte, de façon à ce que les hommes comme les femmes puissent parler à une personne de leur sexe s'ils le souhaitent, mais aussi pour montrer que l'égalité des sexes n'est pas uniquement une « affaire de femmes ». Les Forces armées géorgiennes, par exemple, comptent désormais un conseiller et une conseillère sur les questions de genre dans chaque unité pour soutenir la mise en œuvre de leur stratégie d'égalité des sexes dans la défense. Ces hommes et ces femmes peuvent aider à communiquer une plainte à l'équipe de suivi de l'égalité des sexes créée au sein du ministère de la Défense. D'après une étude auprès du personnel des Forces armées des États-Unis, une minorité importante de soldats et de soldates (15 % des hommes et 31 % des femmes) éprouverait moins de gêne à signaler un acte de harcèlement sexuel à une personne du même sexe<sup>4</sup>.

#### EXEMPLE 4 : LES RESPONSABLES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES DANS LES FORCES ARMÉES ALLEMANDES

Depuis 2005, la Bundeswehr désigne des responsables pour l'égalité des sexes afin de garantir le respect de la loi relative à « l'égalité des chances des femmes et des hommes au sein du personnel militaire de la Bundeswehr ». Conformément à leur mission, ces responsables participent aux mesures sociales, organisationnelles et relatives au personnel qui ont trait à la compatibilité de la vie familiale avec le service, à la protection contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail et à l'égalité des chances des membres du personnel masculins et féminins. La prévention et l'élimination de la discrimination fondée sur le genre font partie de leurs prérogatives.

Les responsables pour l'égalité des sexes dans les forces armées sont des interlocuteurs et des interlocutrices importants pour les soldates et le personnel LGBT qui se sentent défavorisés ou discriminés par leurs supérieurs ou qui font l'objet d'intimidations. Le Commissaire parlementaire pour les forces armées a recommandé d'élargir le périmètre de leurs fonctions pour qu'ils ou elles assistent aux procédures d'évaluation, de discipline et de plaintes et puissent accompagner les femmes qui en font la demande, en qualité de témoin, lors des entretiens en rapport avec une enquête sur des actes de harcèlement sexuel.

*Sources* : Commissaire parlementaire pour les Forces armées allemandes, « Annual report 2013 », document parlementaire du Bundestag 18/300, 2014 ; « Annual report 2014 », document parlementaire du Bundestag 18/3750, 2015.

### 4.4 L'éducation et la formation

Les normes internationales imposent au personnel des forces armées de suivre des cours et des formations sur les questions liées aux droits de la personne, au genre et à la diversité en fonction de leurs responsabilités d'encadrement<sup>5</sup>. Pour renforcer les connaissances et compétences qui préviendront les agissements donnant lieu à des plaintes liées au genre et, de manière plus générale, pour favoriser la compréhension de l'égalité des sexes et l'attachement à ce principe dans les forces armées, il est nécessaire de mettre en œuvre une série d'initiatives d'éducation et de formation. Les questions relatives à la perspective du genre ne doivent pas être abordées séparément : l'ensemble des cours et des formations doit être repris pour vérifier que les questions pertinentes dans ce domaine sont bien intégrées à tous les niveaux.

Tout le personnel doit être formé sur les thèmes suivants dès son recrutement, et se soumettre par la suite à des stages de perfectionnement réguliers.

- L'égalité, la diversité et les règles de conduite.
- Une consommation d'alcool responsable et modérée, les excès entraînant souvent des actes répréhensibles.

- Le harcèlement sexuel et les abus sexuels, notamment en apprenant aux tiers spectateurs à intervenir (exemple 5), l'empathie pour les victimes, le consentement avant tout comportement sexuel, les comportements acceptables ou non et les relations saines.
- Formation sur l'exploitation et les abus sexuels avant tout déploiement.
- La prise en compte active de la perspective du genre dans les opérations, y compris des obligations au titre des résolutions du Conseil de sécurité sur les femmes, la paix et la sécurité.
- Les mécanismes de plaintes, y compris les différentes possibilités de signalement.
- La reconnaissance et la prévention des représailles envers un ou une collègue ayant porté plainte.

En outre, le commandement, quel que soit son grade, doit suivre des formations plus poussées sur les thèmes suivants :

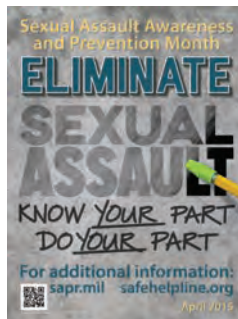
- L'égalité et la diversité, le dépassement des règlements dans le but de doter le commandement et les responsables à tous les échelons des outils nécessaires pour comprendre et reconnaître les obstacles auxquels les femmes et les autres groupes minoritaires font face dans les forces armées.
- Les lois et règlements militaires et civils applicables en matière de discrimination, de harcèlement, d'intimidations et d'abus à caractère sexiste.
- Les rôles et responsabilités de la hiérarchie quant au maintien d'un climat de commandement positif, y compris d'un lieu de travail exempt de discrimination, de harcèlement, d'intimidations et d'abus.
- La dynamique du harcèlement sexuel, des intimidations et des abus, et les raisons expliquant la réticence des femmes et des hommes à en parler ; les mesures à prendre en cas d'incident ; les moyens de prévenir les représailles à l'encontre d'une personne portant plainte.
- Le suivi des questions relatives à la diversité, ainsi que la collecte et l'utilisation de données ventilées par sexe et de données liées au genre pour la planification et l'analyse des opérations et du personnel.

Le personnel chargé du recrutement ou siégeant dans les conseils de promotion doit recevoir une formation approfondie sur la diversité, l'équité en matière d'emploi et les préjugés inconscients. Les inspecteurs généraux, enquêteurs, procureurs, magistrats et autres (hommes ou femmes) exerçant des fonctions officielles de contrôle dans les forces armées sont soumis à des obligations complémentaires spécifiques de formation, abordées dans la section 5.

### EXEMPLE 5 : PROGRAMME D'INTERVENTION DES TIERS DANS LES FORCES ARMÉES DES ÉTATS-UNIS

Les Forces armées des États-Unis ont développé une formation relative à l'intervention des tiers afin de réduire le nombre d'agressions sexuelles. Fondée sur des activités de prévention de la violence menées dans le civil, l'éducation à l'intervention des tiers enseigne :

- à interrompre les actes de harcèlement sexuel ou les situations conduisant à des actes de harcèlement ;
- à s'opposer aux auteurs avérés et potentiels de tels actes ;
- à apporter un soutien aux victimes avérées et potentielles ;
- à s'élever contre les normes sociales et les inégalités qui favorisent le harcèlement sexuel.



À la différence des méthodes de formation traditionnelles relatives aux agressions sexuelles, qui ont surtout pour objectif de sensibiliser les stagiaires, la formation à l'intervention des tiers (spectateurs et spectatrices) vise à créer un environnement dans lequel les pairs se sentent habilités à prévenir la violence sexuelle. Des scénarios filmés sont diffusés pour que les stagiaires repèrent les signes précurseurs d'une agression sexuelle et apprennent comment un tiers peut intervenir en toute sécurité pour empêcher l'agression. La formation encourage les stagiaires à « INTERROGER... AGIR... INTERVENIR ». La formation à l'intervention des tiers dans les forces armées met l'accent sur des valeurs militaires fondamentales, en particulier le courage (« le courage d'intervenir verbalement et physiquement, le courage de prendre la bonne décision avant un incident potentiellement fâcheux ») et un comportement responsable envers ses camarades de combat.

Selon une évaluation du programme réalisée auprès du personnel de l'armée américaine en Europe, les soldates et soldats qui l'ont suivi seraient sensiblement plus nombreux à signaler avoir aidé quelqu'un (qu'ils ou elles ne connaissaient pas nécessairement) ou être intervenus en présence d'un acte d'agression sexuelle ou de harcèlement qui se produisait, était sur le point de se produire ou s'était produit.

Sources : VUKOTICH, George, « Military sexual assault prevention and response: The bystander intervention training approach », *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, vol. 17, n° 1, 2013, p. 19–34 ; Mentors in Violence and Prevention, « Bystander approach », 2015, [www.mvpngnational.org/program-overview/bystander-approach/](http://www.mvpngnational.org/program-overview/bystander-approach/) ; POTTER, Sharyn et MOYNIHAN, Mary M., *Bringing in the Bystander In-person Prevention Program to a US Military Installation: Results from a Pilot Study*, Durham : University of New Hampshire, 2011 ; Service des affaires publiques de la direction du personnel des forces marines des États-Unis, « Bystander intervention training begins for FY2015 », 2 octobre 2014, [www.navy.mil/submit/display.asp?story\\_id=83657](http://www.navy.mil/submit/display.asp?story_id=83657)

Le programme des formations doit être fondé sur les faits, adapté à l'environnement et tenir compte du genre, des croyances et des besoins de formation du public cible. L'éducation et la formation doivent être conçues avec soin, selon les principes d'apprentissage des adultes. Les pratiques suivantes peuvent se révéler très efficaces pour les formations sur les questions de genre et de diversité.

- Format interactif (limiter les lectures et privilégier le débat, les jeux de rôle, les exercices).
- Scénarios inspirés de faits réels (discuter des scénarios et des réactions appropriées).
- Pairs-éducateurs pour animer la formation.
- Plusieurs modules/sessions pour insister sur les messages principaux et donner l'occasion de mettre en pratique les compétences acquises.
- Contenu et messages adaptés à chaque culture (autoriser chaque installation, voire chaque commandement, à personnaliser le contenu pédagogique en fonction de sa culture et du niveau des stagiaires)<sup>6</sup>.

Comme pour les autres formations militaires, les compétences requises doivent être définies et le niveau attendu doit être contrôlé et maintenu. L'Annexe 1 présente un exemple des compétences essentielles à acquérir lors de formations sur les agressions sexuelles.

D'autres ministères ou administrations peuvent être en mesure de soutenir les formations sur la perspective de genre, notamment ceux en charge de l'égalité des sexes ou participant à l'aide au développement. De même, les forces armées peuvent s'appuyer sur l'expertise d'organisations de la société civile, d'institutions nationales de défense des droits de la personne ou d'organisations régionales et internationales.

#### 4.5 Les réseaux de soutien du personnel

Plusieurs forces armées ont désigné des comités, des organisations ou des réseaux pour représenter le personnel féminin (Australie, Bulgarie – voir l'exemple 6, Canada, Hongrie, Norvège, Pologne, Suède, etc.) ou le personnel LGBT (Allemagne, Australie, États-Unis, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Suisse, etc.). Certains de ces organismes, mais pas tous, sont financés par l'État ou par les forces armées. Souvent sources de soutien direct pour le personnel victime de discrimination ou de harcèlement, ces groupes assurent par ailleurs un suivi des sujets de préoccupation, ainsi que des fonctions de communication et de conseil auprès de la hiérarchie.



### EXEMPLE 6 : L'ASSOCIATION DES FEMMES ENGAGÉES DANS LES FORCES ARMÉES BULGARES

L'égalité des chances en matière d'emploi et l'intégration des groupes minoritaires et des femmes sont des aspects essentiels de la politique de gestion des ressources humaines appliquée dans les Forces armées bulgares. Les plaintes du personnel peuvent passer par différents circuits : la chaîne de commandement, l'inspectorat du ministère de la Défense, la police militaire, la Commission nationale pour la protection contre la discrimination, le parquet militaire ou les tribunaux civils. La police militaire et les experts sur les questions de genre du ministère de la Défense tiennent chacun une ligne d'assistance téléphonique ouverte 24 h/24, auprès de laquelle on peut obtenir des conseils, un soutien ou des moyens pour porter plainte.

Des plaintes informelles peuvent également être déposées auprès de l'Association des femmes engagées dans les Forces armées bulgares. Celle-ci coopère avec des organisations non gouvernementales pour répondre aux besoins du personnel des forces armées victime de discrimination, de harcèlement, d'abus sexuels ou encore de violence domestique. Les services de soutien intègrent une aide juridictionnelle confidentielle et un soutien psychologique pour les victimes des deux sexes. En outre, l'Association des femmes engagées dans les Forces armées bulgares surveille activement les progrès des plaintes officielles. Elle estime rendre service aux responsables politiques et militaires des forces armées en les aidant à assurer un suivi des problèmes du personnel.

*Source* : communication personnelle du lieutenant-colonel Nevyana M. Miteva, Forces armées bulgares, juin 2015.

## Notes de bas de page

1. OTAN/CPEA, *Action Plan for the Implementation of the OTAN/EAPC Policy on Women, Peace and Security*, Bruxelles : OTAN, 2014.
2. On trouvera des explications plus détaillées sur le renforcement des effectifs féminins dans : HENDRICKS, Cheryl et HUTTON, Lauren, « Place du genre dans la réforme de la défense », dans BASTICK, Megan et VALASEK, Kristin (dir.), *Boîte à outils « Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité »*, Genève : DCAF, OSCE/BIDDH, UN-INSTRAW, 2008 ; OTAN, « Improving the gender balance: A selected list of best practices », dans Comité du personnel féminin des forces de l'OTAN, *Best Practices to Improve the Gender Balance*, Bruxelles : OTAN, 2008.
3. OTAN, *Bi-Strategic Command Directive 40-1: Integrating UNSCR 1325 and Gender Perspective into the NATO Command Structure, Annex B*, Mons/Norfolk : OTAN, 2012. Parmi les autres exemples de codes de conduite relatifs à l'exploitation et aux abus sexuels figurent le Code de conduite sur l'exploitation et la violence sexuelles de la MONUC, le Code de conduite des forces armées norvégiennes (qui interdit l'achat de services sexuels et toute relation susceptible de mettre en doute l'impartialité des forces) et le Code de conduite des Forces armées suédoises à l'intention du personnel des missions internationales.
4. HARRELL, Margaret C. et MILLER, Laura L., *New Opportunities for Military Women: Effects Upon Readiness, Cohesion, and Morale*, Santa Monica : RAND, 1997, p. 88.
5. Voir par exemple l'article 6 de la résolution 1325, les articles 7 et 8 de la résolution 1820, les articles 19 et 21 de la résolution 1888 du Conseil de sécurité des Nations Unies, ainsi que la directive de l'OTAN citée dans la note 3 ci-dessus.
6. Bureau de prévention et de prise en charge des agressions sexuelles du ministère de la Défense des États-Unis, « Prevention Program elements », s.d., <http://sapr.mil/index.php/prevention/prevention-program-elements#education-training>.



# 5

## ENCOURAGER LE SIGNALEMENT DES ACTES RÉPRÉHENSIBLES ET DONNER SUITE AUX PLAINTES LIÉES AU GENRE

### 5.1 Introduction

Les forces armées doivent considérer le dépôt de plaintes formelles comme une preuve de la confiance du personnel dans l'intégrité du système de plaintes. Il ne s'agit pas d'éliminer les plaintes, mais les comportements qui les provoquent. Par conséquent, un système de plaintes solide doit prévoir des mesures proactives garantissant son accessibilité et encourageant les victimes de mauvais traitements à porter plainte.

« Lorsque j'ai pris mes fonctions de Commissaire aux plaintes des forces armées en 2007, l'armée britannique s'était donné pour objectif, dans sa stratégie en matière d'égalité, de diviser par deux le nombre de plaintes pour discrimination, harcèlement et intimidations qu'elle recevait. J'ai cependant fait valoir le risque qu'en ciblant la réduction des plaintes, l'objectif perdait de vue la réduction des incidents qui donnaient lieu à des plaintes. [...] L'objectif que j'ai défini vise à réduire l'écart entre les incidents signalés et les plaintes, c'est-à-dire à augmenter le nombre de plaintes. Renonçant à son premier objectif, l'armée a créé une nouvelle unité qui donne aux victimes de mauvais traitements la possibilité de se confier plus facilement. »

*Source* : communication personnelle de Susan Atkins, ancienne Commissaire aux plaintes des forces armées, 27 juin 2015.

La volonté des personnes de recourir à un système de plaintes dépendra également de son efficacité : les enquêtes sont-elles rapides et impartiales ? Les personnes qui portent plainte sont-elles soutenues ? Les sanctions sont-elles adaptées et appliquées ? Compte tenu de la difficulté de porter plainte pour des cas de discrimination, de harcèlement, d'intimidations et d'abus liés au genre et du risque élevé de représailles, des dispositions particulières doivent être prises pour répondre à ce type de plainte.

Les opérations multinationales ajoutent un lot de difficultés spécifiques, notamment la nécessité de prévenir les cas d'exploitation et d'abus sexuels commis par le personnel contre la population locale et de s'en occuper, le cas échéant.

Cette section se compose des sous-sections suivantes :

- Tour d'horizon des différents types de mécanismes de prise en charge des plaintes ;
- Encourager le signalement des actes répréhensibles liés au genre
- Les mécanismes de plaintes informels ;
- Diversifier les méthodes de dépôt de plainte ;
- Le soutien aux victimes ;
- Garantir une enquête efficace et équitable sur les plaintes liées au genre ;
- Les mécanismes spéciaux concernant les enquêtes sur des actes de harcèlement et d'abus sexuels de nature criminelle ;
- La prise en charge des plaintes déposées durant des opérations multinationales ;
- L'application des sanctions.

## 5.2 Tour d'horizon des différents types de mécanismes de prise en charge des plaintes

Il existe de nombreux mécanismes et structures internes et externes différents pour la prise en charge des plaintes au sein des forces armées.

### En interne

La plupart des forces armées disposent de mécanismes internes pour la réception, l'investigation et la résolution des plaintes du personnel. Le commandement y joue généralement un rôle, tout du moins pour ce qui est des affaires disciplinaires mineures. Il peut exister une police militaire et/ou des enquêteurs internes rattachés à un système de justice militaire. Certaines forces armées sont dotées d'un inspecteur général qui contrôle ce système interne (c'est le cas, notamment, en Australie, aux États-Unis, en France et aux Pays-Bas).

Parmi leurs mécanismes internes, certaines forces armées ont créé des unités spécialisées dans la prise en charge des plaintes liées au harcèlement et aux abus sexuels, à l'instar de la cellule Thémis en France (exemple 9 p. 50).

## En externe

Les procédures de plaintes internes doivent au minimum être soumises au contrôle externe d'une institution nationale de défense des droits de la personne et/ou d'une institution de médiation des forces armées indépendante (un commissaire parlementaire pour les forces armées, par exemple). Dans certains pays, les membres du personnel peuvent saisir directement les institutions concernées et/ou une instance extérieure s'ils ne sont pas satisfaits des suites données à leur plainte par l'organe interne.

Le guide du DCAF intitulé *Ombuds Institutions for the Armed Forces: A Handbook* dresse un état des lieux complet des différents modèles d'institutions de médiation externes et internes et des procédures de plaintes.

## 5.3 Encourager le signalement des actes répréhensibles liés au genre

De nombreux facteurs freinent le dépôt de plaintes au sein des forces armées, comme on l'a vu dans la section 2.6. Il est donc indispensable de renforcer la confiance qu'inspire le système de plaintes. Pour cela, il faut communiquer clairement les mesures de protection et de soutien offertes, tout au long de la procédure, aux personnes qui ont recours à ce système, ainsi que les mesures qui garantissent la transparence et l'engagement des responsabilités. Ce message peut être transmis par les institutions de médiation, les responsables pour l'égalité, les ressources humaines et les associations du personnel, mais le commandement et les mentors doivent également afficher leur soutien au processus de plaintes et en assurer la promotion.

La politique relative aux plaintes et les informations adressées au personnel en ce qui concerne les mécanismes de plaintes doivent présenter clairement les éléments suivants :

- les procédures formelles et informelles de dépôt de plainte ;
- les moyens de recevoir anonymement des informations et des conseils sur le processus de plainte ;
- les modalités de dépôt d'une plainte (s'il faut transmettre un document écrit, par exemple) et les renseignements à inclure ;
- les modalités de réception de la plainte ;
- les services de soutien offerts aux personnes qui portent plainte ;
- les modalités de protection de la confidentialité et le degré d'anonymat (le cas échéant) dont peut bénéficier une plainte ;
- les droits des personnes accusées ;
- la procédure d'enquête, y compris sa durée ;

- les conditions et les étapes auxquelles les personnes qui portent plainte et les personnes visées seront tenues informées de l'enquête.

Les instances de plaintes, tant internes qu'externes, doivent mener des campagnes d'information et de sensibilisation pour que le personnel connaisse ses droits et sache quoi faire lorsqu'ils sont bafoués. L'encadré 8 suggère des bonnes pratiques de communication pour faire connaître le système de plaintes et inciter à y recourir.

Lorsque les forces armées sont déployées, les informations concernant la procédure de plainte doivent être clairement affichées autour des installations militaires et dans les environs. Elles doivent en particulier être transmises aux organisations de protection et d'aide juridictionnelle des femmes. Ainsi, en Afghanistan, le Commissaire parlementaire pour les Forces armées norvégiennes s'est associé à des ONG norvégiennes et à des conseillers/conseillères militaires sur les questions de genre pour contacter les organisations de femmes locales et distribuer des prospectus décrivant le code de conduite des forces armées et comment la population locale (féminine et masculine) pouvait saisir le Commissaire parlementaire. Les informations doivent être diffusées dans des langues adaptées à la population locale, et illustrées de manière à être comprises par les personnes ne sachant pas lire. Les victimes doivent pouvoir déposer plainte dans leur propre langue, y compris verbalement.

#### **ENCADRÉ 8 : MOYENS DE FAIRE CONNAÎTRE LES MÉCANISMES DE PLAINTES**

- Organiser des séances d'information sur le système de plaintes dans le cadre de la formation initiale et continue.
- Organiser régulièrement des réunions avec le personnel d'encadrement pour établir un dialogue constructif sur la prévention des actes répréhensibles, la prise en charge des plaintes et le suivi des enquêtes.
- Organiser des visites régulières dans les casernes, les postes-frontières et les centres de formation en veillant à ce que des professionnels masculins et féminins soient présents pour parler au personnel.
- Publier des affiches, des articles dans les magazines du personnel, etc. sur les droits et les devoirs du personnel.
- Créer des publicités à diffuser sur les stations de radio et/ou les chaînes de télévision des forces armées ou pendant les soirées cinéma dans les bases.
- Participer aux discussions en ligne et aux sites Web utilisés par le personnel des forces armées.
- S'associer à des partenaires pour se rapprocher du personnel masculin et féminin (aumônerie, associations de personnel, syndicats, etc.).
- S'associer à des partenaires pour se rapprocher de la population locale sur les lieux de déploiement du personnel (organisations locales de femmes, etc.).
- Rencontrer les familles du personnel et discuter avec elles.

## 5.4 Les mécanismes de plaintes informels

Lorsque l'acte répréhensible présumé est une affaire mineure, de nombreuses forces armées encouragent les méthodes informelles pour résoudre le cas en premier recours. En règle générale, les cas se prêtant à une résolution informelle sont ceux qui peuvent être réglés par la discussion et l'identification ou la clarification des problèmes. Une personne de confiance sachant écouter avec empathie pourra aider la personne concernée à trouver des solutions efficaces plus rapidement qu'en passant par une plainte officielle, ce qui évitera une remontée inutile du problème.

Dans les Forces de défense irlandaises, par exemple, les instructions administratives relatives aux plaintes recommandent aux personnes estimant être victimes d'un comportement inacceptable de procéder comme suit :

- a. Tâcher en premier lieu de régler l'incident en expliquant à la personne en faute que le comportement en question est blessant et importun : elle n'en a peut-être pas conscience.
- b. Noter les éventuels incidents ultérieurs lorsqu'ils se produisent et demander aux témoins, le cas échéant, de les noter également.
- c. Tâcher de régler l'incident de façon informelle, en demandant l'aide d'un tiers (il existe des membres du personnel formés à la médiation qui peuvent aider dans ce type de cas).
- d. Si le comportement persiste, engager une procédure de plainte formelle en signalant l'affaire par écrit à votre chef<sup>1</sup>.

Toute personne passant par la voie informelle pour résoudre une plainte doit pouvoir opter pour une procédure formelle si elle le souhaite, et être informée de cette possibilité. Selon le cadre stratégique et juridique en place, les personnes se plaignant d'un acte répréhensible pourront être incitées à déposer directement une plainte formelle. En règle générale, les éléments suivants sont à prendre en considération :

- la gravité des allégations : un acte criminel ou une faute disciplinaire doit toujours faire l'objet d'une plainte formelle ;
- les souhaits de la victime et ses attentes quant au résultat du dépôt de plainte ;
- le caractère répétitif de l'incident ou le fait que la personne visée ait déjà fait l'objet de plaintes similaires ;
- l'incidence potentielle de l'affaire en matière de discipline militaire.

L'utilité d'informer ou d'impliquer la hiérarchie dans chaque procédure de plainte informelle (lorsque les faits allégués sont sans gravité) est affaire de jugement personnel. D'un côté, une personne sera d'autant plus encline à porter



plainte si elle sait qu'elle peut régler le problème de façon informelle avec l'aide du personnel compétent et sans que la hiérarchie en soit informée. D'un autre côté, le fait que la personne concernée souhaite régler le problème de façon informelle ne dégage pas la hiérarchie de sa responsabilité de garantir un milieu de travail sûr et respectueux. La politique de l'armée des États-Unis en matière de plaintes informelles liées à l'égalité des chances et au harcèlement sexuel précise par exemple que : « Le commandement doit éliminer les causes profondes de toutes les plaintes. La victime et la personne visée ne sont pas les seuls membres de l'unité affectés par les plaintes, surtout lorsqu'elles n'ont pas été réglées<sup>2</sup>. »

Il est important pour le suivi du climat de commandement dans l'unité que la nature de la plainte et la façon dont elle a été réglée soient consignées, même pour les plaintes informelles. Lorsqu'elle est informée de plaintes informelles, la hiérarchie doit également contrôler régulièrement la situation entre les membres du personnel concernés, afin d'établir si des mesures complémentaires (formelles ou informelles) sont nécessaires.

## 5.5 Diversifier les méthodes de dépôt de plainte

Le système de plaintes doit proposer différentes méthodes de dépôt de plainte, et les procédures doivent pouvoir être engagées par la victime, par un témoin ou par un tiers. Les possibilités à prévoir sont notamment :

- l'utilisation de différents moyens pour porter plainte (par Internet, texto, ligne téléphonique gratuite, e-mail, etc.). Lorsqu'Internet ou le téléphone sont difficiles d'accès, une personne doit être désignée compétente pour recevoir les plaintes ;
- la mise à disposition d'options formelles et informelles pour porter plainte ;
- le contournement de la chaîne de commandement ;
- le signalement à une personne neutre, homme ou femme (responsable pour l'égalité ou la diversité, aumônier, personnel médical, personnel chargé de l'hygiène et de la santé au travail, etc.) ;
- le signalement direct à la police civile en cas d'infraction pénale ;
- le signalement à un organe de contrôle indépendant. Habituellement, à moins d'une infraction pénale (et, dans certains pays, même dans ce cas), les membres des forces armées doivent d'abord saisir le mécanisme de plaintes interne aux forces armées. Toutefois, des dispositions doivent autoriser les victimes à passer outre lorsque cela pourrait les exposer à des représailles ;
- la possibilité de déposer plainte de façon confidentielle afin de bénéficier de services de soutien (exemple 7) ;
- des mécanismes « sans fausse route », afin que toute personne prodiguant des services aux victimes (comme le personnel médical) puisse les conseiller sur les mécanismes de plaintes à leur disposition et les orienter vers les personnes ou services compétents.

### EXEMPLE 7 : SIGNALEMENT CONFIDENTIEL ET NON CONFIDENTIEL DES AGRESSIONS SEXUELLES DANS LES FORCES ARMÉES AMÉRICAINES

Les États-Unis ont mis en place un double système de signalement dans le cas de plaintes pour agression sexuelle. Les victimes peuvent faire une déclaration confidentielle (*restricted report*) auprès de la personne responsable de la prise en charge des agressions sexuelles, d'un organisme de défense des victimes ou d'un prestataire de soins, afin de bénéficier de soins médicaux et psychologiques, de services de représentation et d'une aide juridictionnelle. Le commandement sera uniquement informé qu'une « agression » a eu lieu et recevra très peu de détails. L'identité de la victime ne lui sera pas communiquée. Cette option a pour but de donner aux victimes la possibilité de rechercher des informations utiles et un soutien, pour qu'elles puissent décider en connaissance de cause de leur participation éventuelle à une enquête criminelle, tout en leur assurant un accompagnement.

La victime peut également choisir, au départ ou par la suite, de faire une déclaration non confidentielle (*unrestricted report*) qui donnera lieu à une enquête officielle. Le commandement sera informé des détails de l'agression. Pour bénéficier d'une ordonnance conservatoire ou demander un transfert accéléré vers une autre base, les victimes doivent passer par la déclaration non confidentielle. En 2014, 20 % des victimes qui avaient choisi la déclaration confidentielle au départ ont ensuite opté pour une déclaration non confidentielle. Selon les estimations du ministère de la Défense, 25 % des militaires victimes d'agressions sexuelles ont signalé leur agression en 2014, contre 10 % seulement en 2012.

*Source: ministère de la Défense des États-Unis, Department of Defense Annual Report on Sexual Assault in the Military, Fiscal Year 2014, Washington : ministère de la Défense, 2015.*

Si des citoyens souhaitent porter plainte contre un membre des forces armées, ils ou elles doivent pouvoir saisir le commandement local, la police ou un organe indépendant, par exemple une institution de médiation ou le procureur. Il doit exister différents moyens de porter plainte, notamment dans les casernes et installations militaires, dans les commissariats, en appelant un numéro de téléphone gratuit, en écrivant à une adresse postale en port payé, par e-mail ou sur un site Web.

## 5.6 Le soutien aux victimes

Le vécu des victimes doit être au cœur du processus de traitement des plaintes. Les victimes de discrimination, de harcèlement, d'intimidations ou d'abus ont des besoins de soutien divers et parfois complexes.

Voici quelques exemples de bonnes pratiques :

- Établissement d'une liste de contrôle pour le commandement et/ou les premiers secours décrivant la marche à suivre pour assurer la protection immédiate des victimes et leur prêter assistance sans entraver l'enquête (exemple 8)<sup>3</sup>. La première personne à qui s'adresse la victime a une grande importance : c'est d'elle que dépendent la procédure de plainte et les résultats à long terme, ainsi que la qualité des preuves recueillies.
- Possibilité d'accéder à des services médicaux d'urgence, de conseil et de représentation (y compris des services civils spécialisés dans les abus sexuels) sans qu'il soit nécessaire de déposer une plainte formelle.
- Élargissement des services aux conjoints des militaires, aux personnes adultes à la charge du personnel militaire et aux sous-traitants civils.
- Mise en place d'un programme de transfert accéléré, autorisant les personnes ayant porté plainte pour abus à être transférées rapidement (éventuellement à titre temporaire) dans une autre base ou sous un autre commandement pendant l'enquête si elles le souhaitent et, le cas échéant, avec leur conjoint et les personnes à leur charge.
- Offrir le soutien d'experts et expertes des forces armées aux personnes prenant en charge les cas de discrimination, de harcèlement et d'abus sexuels.
- S'appuyer sur l'expertise du secteur civil, par exemple pour la gestion de l'accueil téléphonique ou la prestation de services.
- Protéger les dénonciateurs, empêcher le blâme ou le renvoi des personnes portant plainte pendant le traitement de leur cas.

Certaines forces armées disposent d'un personnel indépendant de la chaîne hiérarchique qui a été formé pour conseiller et soutenir les victimes de discrimination, de harcèlement, d'intimidations ou d'abus (et les personnes accusées de tels actes, dans certains cas). En Australie, des spécialistes qualifiés des traumatismes assurent un accueil téléphonique 24 h/24 ; en Irlande, des personnes-ressources sont spécialement désignées ; en Allemagne, ce sont des responsables pour l'égalité des chances ; aux États-Unis, outre le personnel chargé de veiller à l'égalité des chances, des spécialistes assurent la prise en charge des agressions sexuelles<sup>4</sup>.

Les risques de représailles à l'encontre des victimes ou des témoins doivent être anticipés et atténués. Dans les Forces armées des États-Unis, 62 % des femmes ayant signalé avoir été victimes d'agression sexuelle ont fait l'objet de représailles<sup>5</sup>. Il s'agit parfois de représailles disciplinaires : une personne sera punie pour une « faute collatérale » mineure (consommation d'alcool avant l'âge légal, adultère) dont les autorités auront eu connaissance uniquement parce qu'elle s'est manifestée pour signaler une agression. Les représailles sont

## EXEMPLE 8 : LISTE DE CONTRÔLE DES FORCES ARMÉES SUÉDOISES EN CAS D'ENQUÊTE SUR DES PLAINTES LIÉES AU GENRE

### Comment enquêter sur les plaintes liées au genre

Même si elles peuvent avoir des conséquences disciplinaires, les enquêtes dans ce domaine n'ont pas pour but de trouver un coupable. Il s'agit avant tout de mettre en place des mesures afin de gérer la situation immédiate et d'éviter que de telles circonstances se reproduisent à l'avenir.

#### LORSQU'UN INCIDENT SE PRODUIT

1. Évaluez la situation pour vous faire une idée de ce qui s'est passé.
  - a. D'abord, parlez à la victime.
  - b. Ensuite, adressez-vous aux personnes désignées comme étant à l'origine du harcèlement ou de l'abus.
  - c. Puis discutez avec toute personne concernée par cette affaire.
2. Consignez vos entretiens.
3. Décidez des mesures à prendre en concertation avec les membres du personnel.
4. Consignez les mesures adoptées. Précisez à quel moment elles seront mises en œuvre et à qui elles sont confiées. Elles constituent le plan d'action/l'enquête que nous sommes tenus de réaliser.
5. Apportez un soutien à toutes les personnes intéressées.
6. Suivez le plan d'action.
7. Fournissez un retour d'information et des plans d'action à toutes les parties concernées, si possible en même temps.
8. Organisez des entretiens de suivi.
9. Informez toutes les personnes concernées lorsque le plan d'action est terminé.

**Assurez-vous que toutes les personnes concernées reçoivent le soutien nécessaire**

Cette liste fait partie du document d'orientation des Forces armées suédoises sur l'égalité des chances et des sexes. Son utilisation est étayée par une formation.

*Source* : traduction anglaise fournie par le centre des ressources humaines des Forces armées suédoises, 24 avril 2015.

souvent professionnelles : réaffectation à des tâches subalternes ou hors des compétences de la personne, mauvais résultats lors des évaluations, refus de possibilités de formation et d'avancement. Elles touchent aussi fréquemment la sphère sociale : intimidation et isolement des pairs, pouvant dégénérer en menaces ou en harcèlement et abus. Parfois, malgré le soutien initialement apporté à une victime, le fait qu'elle doive quitter son poste pour bénéficier d'un accompagnement ou pour la procédure d'enquête peut engendrer à terme du ressentiment. Une communication claire avec la hiérarchie peut contribuer à éviter ce phénomène, en expliquant par exemple que le traitement de la plainte prendra du temps et que la victime devra s'absenter de son poste ; de même, la hiérarchie devra s'appliquer à éviter toute rumeur relative à une plainte dans les rangs subalternes.

Les programmes de transfert doivent être élaborés avec soin pour trouver le juste équilibre entre la protection de la victime, d'une part, et la nécessité, d'autre part, d'éviter de donner l'impression qu'elle a été transférée parce qu'elle « posait problème » et de limiter le tort qu'une réaffectation pourrait causer à sa carrière. Comme le note le Commissaire parlementaire pour les Forces armées allemandes : « Souvent, les femmes concernées sont réaffectées pour apaiser les tensions au sein de leur unité. Il est compréhensible qu'elles trouvent ces transferts injustes<sup>6</sup>. » Il a donc suggéré qu'il valait mieux transférer l'auteur des faits lorsque le résultat d'une enquête indiquait qu'il fallait séparer les parties concernées, à moins que la victime ne demande elle-même son transfert<sup>7</sup>.

Des services de soutien doivent être proposés aux victimes qui se présentent même plusieurs années après le ou les incidents, aux vétérans comme au personnel actif. Ce soutien doit aussi être offert pour une durée prolongée, dans la mesure où le rétablissement d'une victime d'abus sexuels peut prendre plusieurs années et où cela peut avoir d'importantes répercussions sur sa carrière. La cellule Thémis mise en place par les Forces armées françaises (exemple 9 p. 65) suit les victimes pendant cinq ans, et le soutien peut prendre la forme d'une aide à la recherche d'un nouvel emploi en dehors de l'armée.

## 5.7 Garantir une enquête efficace et équitable sur les plaintes liées au genre

### Compétences et principes

Lorsqu'un commandement reçoit une plainte, la première mesure consiste en général à procéder à un examen préliminaire afin de décider si la plainte fera l'objet d'une procédure administrative ou s'il s'agit d'une affaire pénale.<sup>8</sup>La procédure à suivre varie selon cette décision initiale. La hiérarchie et le

personnel chargé de l'enquête peuvent avoir du mal à comprendre la différence entre le harcèlement sexuel (qui n'est pas un crime, du moins pas toujours) et les abus sexuels, qui constituent une infraction pénale. Par conséquent, toutes les personnes participant aux enquêtes sur des plaintes pour discrimination, harcèlement ou intimidations doivent suivre une formation spécifique sur le droit civil et militaire en la matière, et pouvoir s'adresser à des experts en cas de besoin.

Des garanties doivent être mises en place lors des enquêtes sur des cas de discrimination, de harcèlement et d'intimidations, notamment :

- des principes clairs garantissant une enquête impartiale, transparente, approfondie et menée dans les plus brefs délais ;
- des principes clairs concernant la confidentialité de la plainte, la chronologie de l'enquête, les mesures de prévention des représailles à l'égard de la victime et les mécanismes de communication régulière avec elle ;
- une politique autorisant la victime et l'auteur présumé des faits à être accompagnés par un tiers indépendant lors des entretiens (avocat/avocate ou collègue de leur choix) ;
- une politique autorisant la victime à passer outre sa chaîne de commandement (voir plus loin).

De nombreuses raisons peuvent expliquer qu'une victime d'abus sexuels, par exemple, attende un certain temps avant de signaler le crime. Les délais de prescription (imposant une limite au délai dans lequel l'incident peut être signalé) doivent dès lors être utilisés avec prudence, s'il y a lieu.

### Indépendance de l'enquête vis-à-vis de la chaîne de commandement

Les enquêtes sur des fautes disciplinaires mineures au sein de la chaîne de commandement sont courantes dans les forces armées, mais elles peuvent soulever des questions d'intégrité (réelle ou perçue) de la procédure. En examinant les motifs de la réticence à signaler les cas d'intimidations, de harcèlement et d'abus sexuels, le Commissaire parlementaire pour les Forces armées allemandes a découvert que le personnel redoutait que les faits allégués ne fassent pas l'objet d'une enquête rigoureuse « en raison de l'amitié personnelle qui unit souvent le coupable et les personnes chargées d'examiner le dossier<sup>9</sup> ».

Pour asseoir sa crédibilité et sa légitimité aux yeux du personnel des forces armées et des particuliers, la justice militaire doit être distincte de la chaîne de commandement. Toute plainte pour une faute disciplinaire grave ou une infraction pénale (une agression sexuelle, par exemple) doit être confiée à des personnes extérieures à la hiérarchie de la victime et de l'auteur présumé des faits.

De même, les magistrats, le jury, le procureur et l'avocat/avocate de la défense, comme tous les membres du tribunal saisi de l'affaire, doivent être nommés indépendamment de toute influence ou tout contrôle de leurs supérieurs. Les procédures d'appel doivent être transparentes et fondées sur le caractère légal de la condamnation (et non, par exemple, sur le fait que la personne condamnée possède des compétences techniques utiles aux forces armées).

Le niveau de gravité des allégations requis pour que la chaîne de commandement soit déchargée du traitement d'une plainte (en cas d'actes présumés de harcèlement sexuel, d'intimidation ou de discrimination, par exemple) varie selon les forces armées. En France, à la suite de plusieurs scandales liés à des abus sexuels, une cellule baptisée Thémis a été récemment mise en place pour traiter ces dossiers indépendamment de la hiérarchie (exemple 9). Le chef d'une victime pouvant être impliqué dans les mauvais traitements subis ou avoir les mains liées, il doit toujours exister des mécanismes de dépôt de plainte passant outre la chaîne de commandement.

### Confidentialité

La confidentialité est un point particulièrement important, étant donné les risques de représailles qui peuvent accompagner les plaintes pour harcèlement ou abus sexuels. Il est indispensable de protéger la confidentialité des communications entre les victimes et leurs représentants et représentantes ou avocats et avocates. Au Royaume-Uni, par exemple, le bureau de la Commissaire aux plaintes des forces armées dispose d'un espace de travail sur les dossiers séparé du reste des bureaux. Il limite également au maximum le nombre de personnes travaillant sur chaque dossier. Le non-respect de la confidentialité à l'égard des victimes est considéré comme un « facteur aggravant » également passible de poursuites. En France, Thémis préserve l'anonymat des plaignants et plaignantes jusqu'à ce qu'ils ou elles aient consenti par écrit à la conduite de l'enquête. Les informations relatives à leur plainte sont soumises à leur accord avant d'être communiquées à la hiérarchie.

Il ne peut être question de garantir l'anonymat des victimes à proprement parler, dans la mesure où elles doivent être identifiées pour que leur plainte puisse faire l'objet d'une enquête. Dans certains pays, cependant, un organisme pourra accepter les plaintes anonymes avant une enquête systémique sur un problème donné. En Belgique, la victime a le droit de rester anonyme pendant qu'un conseiller ou une conseillère l'aide à résoudre le problème de façon informelle. En cas d'échec, ils peuvent engager une médiation ou une procédure d'enquête formelle.

## EXEMPLE 9 : LA CELLULE THÉMIS DES FORCES ARMÉES FRANÇAISES

La cellule Thémis a été créée en 2014 pour enquêter sur les cas de harcèlement sexuel, d'abus sexuels et de discrimination fondée sur le sexe, l'orientation sexuelle ou l'identité de genre au sein des Forces armées françaises. Installée au sein du contrôle général des armées, Thémis est indépendante de la chaîne hiérarchique pour les affaires dont elle est saisie, et son personnel est issu de l'ensemble des armes et services.



Thémis permet aux victimes de passer outre la chaîne hiérarchique pour porter plainte. Elle :

- informe les victimes sur leurs droits ;
- apporte une aide médicale, psychologique, juridique et sociale aux victimes ;
- prend des mesures préventives, telles que l'inclusion du harcèlement sexuel dans le code de la défense et dans le code du soldat ;
- recommande à l'autorité hiérarchique les mesures disciplinaires pouvant être prises et encourage l'harmonisation des mesures disciplinaires ;
- conduit des enquêtes administratives ;
- écoute les victimes ;
- participe à la sensibilisation et à la prévention ;
- contribue à l'élaboration de statistiques en matière de harcèlements, violences et discriminations sexuels.

Thémis peut être saisie par une victime ou un témoin de différentes manières : par écrit, par téléphone (numéro spécial) ou par e-mail. Après le premier contact, il est demandé à la victime de consigner sa plainte par écrit. Le personnel de Thémis la rencontre ensuite pour lui expliquer le rôle de la cellule, l'aide qu'elle peut apporter et les suites possibles de la plainte.

Si Thémis décide d'enquêter sur une plainte, elle doit obtenir l'autorisation écrite du plaignant ou de la plaignante. Dans certains cas, elle peut mener l'enquête directement ; dans d'autres, elle se tournera vers les enquêteurs des forces terrestres, navales et aériennes. Elle dispose d'importants pouvoirs d'accès aux documents et aux sites. À l'issue de son enquête, elle recommande la mise en examen éventuelle du ou des auteurs présumés des faits.

Au 1er décembre 2014, Thémis s'était saisie de 66 dossiers : 83 % provenaient du personnel militaire et 17 % du personnel civil des forces armées. Il s'agissait de femmes dans 88 % des cas.

*Sources*: Contrôle général des armées, « Décision n° 6877/DEF/CAB relative à la création de la cellule THÉMIS au sein du contrôle général des armées », *Bulletin officiel des Armées*, Édition chronologique n° 37, 2014 ; AFP, « Violences sexuelles dans l'armée : 66 cas recensés par la cellule Thémis », *20 Minutes*, 12 décembre 2014 ; ministère de la Défense, *Plan d'action contre les harcèlements, violences et discriminations*, Paris : ministère de la Défense, 2014.



## 5.8 Les mécanismes spéciaux concernant les enquêtes sur des actes de harcèlement et d'abus sexuels de nature criminelle

Les suites données aux actes relevant d'une infraction pénale varient considérablement selon les forces armées. Dans certains pays, les tribunaux militaires sont compétents en cas d'actes criminels commis par des membres du personnel (Azerbaïdjan, Biélorussie, Luxembourg, Pologne, Suisse, Turquie et Ukraine, notamment). Dans d'autres, ce sont les tribunaux civils qui ont compétence, du moins pour les actes commis sur le territoire national (Allemagne, Danemark, Espagne, Finlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, République tchèque, Suède, etc.). Enfin, les compétences peuvent se chevaucher lorsque les crimes relèvent du tribunal militaire ou du tribunal civil selon la nature de l'infraction, le lieu où elle a été commise et l'identité des victimes et des auteurs présumés des faits (Belgique, Canada, États-Unis, Royaume-Uni, etc.). Au Royaume-Uni, par exemple, bien que les forces armées soient compétentes pour juger des affaires criminelles, l'autorité des poursuites incombe à des procureurs militaires indépendants et non à la hiérarchie en cas d'agression sexuelle impliquant une pénétration<sup>10</sup>.

Autrefois, les discussions sur ces différents modèles portaient essentiellement sur les moyens de protéger les droits des personnes accusées. Cependant, lorsqu'un système de justice militaire est saisi à la suite d'abus sexuels, il est particulièrement important de veiller également au respect des droits et de l'intérêt des victimes. Partant de cette nécessité, les Forces armées des États-Unis ont lancé un programme intitulé *Special Victims' Counsel* (Avocat des victimes), dans le cadre duquel des avocats et des avocates apportent une aide juridictionnelle aux victimes d'abus sexuels et défendent leurs intérêts.

Les personnes chargées de dossiers et d'enquêtes relatifs à des abus sexuels doivent être spécialement formées à cet effet. Les enquêteurs et enquêtrices doivent avoir accès à des lignes directrices et à des formations précisant le déroulement des entretiens et des enquêtes, ainsi que les modalités de collecte des preuves médico-légales<sup>11</sup>. Il est utile de faire appel à des avocats ou avocates travaillant dans le civil avec des victimes et leurs représentants ou représentantes afin de favoriser une démarche empathique pendant l'enquête. Dans certains pays, la police et les services de poursuites des forces armées reçoivent la même formation sur les violences sexuelles que leurs homologues dans le civil. Les Forces armées des États-Unis ont récemment élaboré des programmes de formation pour le personnel enquêtant sur des agressions sexuelles, et certains services ont mis en place un personnel spécialisé pour les enquêtes et les poursuites judiciaires en cas d'abus sexuels à caractère criminel. De même, les Forces de défense irlandaises disposent, au sein de la police militaire, d'enquêteurs

et d'enquêtrices qualifiés pour les infractions sexuelles. Un programme de formation est en cours d'élaboration dans ce domaine, qui insiste sur une bonne prise en charge des victimes et sur le soutien à leur apporter. Il doit être possible de faire appel à des hommes ou à des femmes pour mener les enquêtes.

Juges et enquêteurs doivent être formés pour comprendre les réactions probables des victimes d'abus sexuels (y compris celles susceptibles de nuire à leur crédibilité en tant que témoin), ainsi que les éléments de preuve nécessaires pour traiter ces cas. L'encadré 9 énumère les principales garanties à mettre en place lors d'un procès pour abus sexuels, qu'il s'agisse d'un tribunal civil ou militaire.

#### **ENCADRÉ 9 : LES GARANTIES À METTRE EN PLACE LORS D'UN PROCÈS POUR ABUS SEXUELS**

- Mesures de confidentialité visant à préserver l'identité de la victime dans la presse et auprès du public, notamment en retirant son nom des dossiers accessibles au public.
- Règles de preuve et de procédure démentant les préjugés sexistes concernant le consentement des femmes. Par exemple, les règles doivent préciser que le consentement ne peut être induit en cas de contrainte, ou face au silence ou à l'absence de résistance de la victime. L'obligation de présenter des preuves corroborantes ou des preuves de résistance est à exclure.
- Règles de preuve et de procédure évitant une « nouvelle victimisation » de la victime en la questionnant, par exemple, sur son comportement sexuel antérieur ou sa tenue, ou en établissant sa « réputation ».
- Règles de procès conférant au juge le pouvoir de mettre fin à tout type de harcèlement de la victime par l'avocat ou l'avocate de la défense.
- Mesures permettant de mettre la victime plus à l'aise pendant son témoignage, par exemple en autorisant une personne à l'accompagner au tribunal pour la soutenir.
- Les communications entre une victime et son avocat ou avocate ou son représentant ou sa représentante doivent rester confidentielles (secret professionnel), à moins que la victime ne renonce à ce droit.

*Source* : SEELINGER, Kim Thuy, SILVERBERG, Helene et MEJIA, Robin, « The investigation and prosecution of sexual violence », série de documents de travail du projet « Sexual Violence & Accountability Project », Berkeley : Université de Californie, 2011, p. 45–47 et p. 51.

Si le service de poursuites militaire décide de ne pas engager de poursuites, la victime doit pouvoir faire appel de cette décision auprès d'un tribunal civil et continuer de bénéficier des services de soutien.

La communication des résultats d'une enquête doit être gérée avec tact. Il y aura inévitablement des cas où il sera décidé de ne pas entamer de poursuites, au motif que les preuves recueillies ne seront techniquement pas recevables. Cela ne signifie pas que la crédibilité de la victime est en cause. Toutefois, la situation peut se retourner contre elle : soit par une action officielle à son encontre pour plainte malveillante ou vexatoire, soit par des représailles informelles, sous forme d'exclusion ou de colportage de rumeurs. Il est également à craindre que l'impossibilité d'entamer des poursuites entame la confiance dans le système de plaintes, dissuadant d'autres victimes de porter plainte.

## 5.9 La prise en charge des plaintes déposées durant des opérations multinationales

### Plaintes déposées par le personnel militaire

De l'aveu des institutions de médiation des forces armées, la réception et la prise en charge des plaintes déposées par le personnel en mission à l'étranger posent des problèmes logistiques. Lors d'une opération multinationale, il peut être difficile de déterminer l'autorité à saisir. Les Règles de comportement de l'OTAN (*Standards of Behaviour*, non traduit) donnent des indications en ce qui concerne les missions de l'OTAN<sup>12</sup>. Il convient également de veiller à ce que le personnel déployé puisse accéder à des services de soutien. Lorsque des troupes britanniques ont été déployées en Afghanistan, par exemple, l'organisation caritative SSAFA a étendu les horaires de sa ligne d'assistance téléphonique pour que les militaires puissent y accéder en cas de besoin, notamment pour s'informer sur les moyens de porter plainte.

Des difficultés particulières surgissent lorsque des membres du personnel ont subi du harcèlement ou des abus sexuels de la part de militaires d'un partenaire de la coalition, et que ce dernier est moins avancé dans sa compréhension de ce type d'agissements et des suites à leur donner. Dans certains cas, la victime n'a pas reçu le soutien adéquat et l'auteur des faits n'a pas été sanctionné convenablement. Face à cette situation complexe, il peut être utile que la hiérarchie de la victime au sein de sa propre armée exerce des pressions sur les forces armées du partenaire afin de garantir une enquête en bonne et due forme et l'engagement de la responsabilité des personnes concernées.

### Plaintes pour exploitation et abus sexuels déposées par des personnes civiles

Les actes d'exploitation et d'abus sexuels commis par des Casques bleus ou des membres d'autres missions militaires internationales sur la population locale

font l'objet d'une attention accrue de la part de la communauté internationale. Il faut reconnaître dès le départ les obstacles considérables auxquels font face, lorsqu'elles portent plainte, les victimes civiles d'abus commis par des militaires étrangers. Comme l'explique une experte de la Sous-Commission de la promotion et de la protection des droits de l'homme, qui dépend de la Commission des droits de l'homme des Nations Unies :

Dans les types de situations où une opération de soutien de la paix est déployée, il peut être difficile à la population, en raison de problèmes de communication, de connaître les modes de réclamation possibles puis, en raison de problèmes de déplacement, d'atteindre le lieu de dépôt des réclamations. Surtout, la population risque de se défier de toute forme de procédure de plainte, soit parce qu'elle n'a jamais fait l'expérience d'une responsabilité effective à raison d'actes gouvernementaux, soit parce que son expérience de l'opération de soutien de la paix la conduit à penser que, malgré les grands discours, dans la pratique la responsabilité ne sera pas retenue. De plus, elle peut hésiter, de par sa culture, à signaler certains types d'infractions, en particulier celles de nature sexuelle<sup>13</sup>.

Une mission d'experts a confirmé en 2013 que des cas d'exploitation et d'abus sexuels ont été passés sous silence lors des missions de l'ONU en République démocratique du Congo, en Haïti, au Libéria et au Soudan du Sud. Les contingents militaires ont affirmé ignorer que leur personnel enfreignait les politiques relatives à l'exploitation et aux abus sexuels pendant leur mission, contribuant de fait à une « culture d'évitement des sanctions<sup>14</sup> ». La police militaire n'avait pas été chargée de prévenir les actes d'exploitation et d'abus sexuels et disposait d'une capacité d'enquête limitée<sup>15</sup>.

Si une plainte est déposée contre un membre d'un contingent national, en règle générale, ce n'est pas le système judiciaire du pays d'accueil ou d'un autre pays qui a la compétence pénale et disciplinaire exclusive en matière d'enquête, mais l'État dont relèvent les forces en question (sauf, en principe, si l'acte visé constitue un crime international)<sup>16</sup>. Même si les raisons de cet arrangement sont fondées, sa mise en pratique est problématique. Trop souvent, les forces armées concernées montrent peu d'intérêt à poursuivre leur personnel en justice pour des infractions et abus à caractère sexuel, et les allégations peuvent ne pas faire l'objet d'une enquête assez rigoureuse. Le renouvellement rapide du personnel freine également la bonne collecte de preuves. Que l'enquête ait été efficace ou non, les poursuites ne sont pas toujours engagées là où elles le devraient. Les charges ne reflètent pas nécessairement la gravité des faits allégués. Et même en cas de condamnation, la sentence n'est pas nécessairement proportionnée à la gravité des faits qui ont été démontrés<sup>17</sup>.

Lors des missions de l'OTAN, les Règles de comportement prévoient la désignation rapide d'un ou une responsable d'enquête en vue d'établir les faits (enquête préliminaire) et de saisir l'autorité nationale compétente<sup>18</sup>. Toutefois, le déroulement de l'enquête, les moyens de garantir l'application des mesures disciplinaires et les modalités de protection et de soutien des victimes ne sont pas établis clairement.

Pour les missions de l'ONU, l'autorité et la responsabilité en cas d'enquête sur une allégation de faute grave à l'encontre d'un membre du personnel militaire incombent aux forces armées ou à l'État concernés. Les versions plus récentes des modèles d'accord entre les Nations Unies et les forces de maintien de la paix confèrent à l'ONU la compétence d'entamer les enquêtes sur des allégations d'exploitation et d'abus sexuels lorsque le pays fournisseur du contingent n'est pas en mesure de s'en charger ou ne le souhaite pas<sup>19</sup>. Cependant, le rôle de l'ONU se limite le plus souvent à l'apport d'un soutien technique et logistique aux enquêtes menées par le pays en question. Des lacunes juridictionnelles apparaissent encore lorsque les États n'ont pas modifié les règles administratives, règlements et codes régissant les forces armées dans le sens d'une reconnaissance explicite du caractère répréhensible de l'exploitation et des abus sexuels<sup>20</sup>.

Les directives de l'ONU relatives aux enquêtes préliminaires pour les enquêtes sur des allégations de fautes graves impliquant des personnels militaires des contingents nationaux, des observateurs militaires et des agents de police civile servant dans des missions des Nations Unies sur le terrain (*Guidelines for Preliminary Investigations – Investigating Allegations of Serious Misconduct Involving Military Members of National Contingents, Military Observers and Civilian Police Officers Serving in United Nations Field Missions*, non traduit)<sup>21</sup> constituent une excellente ressource pour les forces armées qui développent leurs propres procédures d'enquête sur des cas d'exploitation et d'abus sexuels en cours de mission. Sont notamment abordés : la planification d'une enquête, la confidentialité, les entretiens avec les victimes et les témoins, la collecte de preuves et le signalement. L'ONU recommande la tenue d'une cour martiale dans le pays où les faits allégués ont eu lieu. Pour les affaires mineures, une procédure disciplinaire peut être engagée localement. Des dispositions minutieuses doivent être prises pour que la mission puisse conduire une enquête rapide mais approfondie sur les allégations d'exploitation et d'abus sexuels. La mission doit également savoir qu'une victime d'abus sexuels risque d'être stigmatisée par sa propre famille ou sa communauté. Les personnes qui portent plainte doivent se voir offrir une protection et être orientées vers des services de soutien locaux (que la mission doit contribuer à financer). S'il est donné suite à la plainte, la victime doit être dédommée. Un système doit également être mis en place pour donner suite aux demandes de reconnaissance de paternité concernant les

enfants que le personnel masculin en mission a pu concevoir avec la population féminine.

Lorsque les auteurs d'actes répréhensibles ne sont pas jugés dans le pays d'accueil, tout doit être fait pour communiquer l'issue du procès aux victimes et à leur communauté, afin qu'elles puissent constater (on l'espère) que justice a été rendue. Le fait de donner l'impression que le personnel militaire ayant commis des abus sur des hommes, des femmes ou des enfants n'est pas sanctionné (si les auteurs sont simplement rapatriés chez eux, par exemple) compromet la crédibilité de toute la mission.

### 5.10 L'application des sanctions

Les mécanismes de contrôle des principes de responsabilité ne doivent pas seulement garantir que les auteurs d'actes répréhensibles sont sanctionnés ; ils doivent aussi veiller à ce que la hiérarchie s'acquitte de son obligation de ne tolérer aucun cas de discrimination, de harcèlement, d'intimidations ou d'abus. Ils peuvent ainsi sanctionner les chefs qui n'auraient pas pris de mesures raisonnables pour identifier un harcèlement et y mettre fin ou pour garantir un environnement sûr. Par exemple, dans les Forces armées slovènes, la hiérarchie dispose de 15 jours pour rétablir un « environnement sain » après un acte répréhensible au sein d'une unité. Pour prévenir toute faute, le haut commandement doit systématiquement rappeler aux différentes hiérarchies leur obligation d'encourager et de préserver un climat de commandement au sein de leur unité qui favorise le respect, la tolérance et la diversité et dans lequel le harcèlement sexuel, la discrimination, les intimidations et les agressions sexuelles ne sont pas tolérés.

Il est également nécessaire de reconnaître la responsabilité institutionnelle à l'égard de victimes d'actes répréhensibles liés au genre. L'exemple 10 décrit une méthode conçue par l'Australie, qui applique les principes de la justice réparatrice afin que ce qu'ont vécu les victimes soit entendu, reconnu et pris en charge par les forces armées.

Voici des exemples de pratiques favorisant le respect des principes de responsabilité :

- Veiller à ce que toutes les allégations de discrimination, de harcèlement, d'intimidations et d'agression à caractère sexuel soient orientées vers l'organisme d'enquête compétent.
- Rendre publiques les sanctions prononcées contre les auteurs d'actes répréhensibles ou criminels.

- Intégrer le suivi des questions liées à la diversité dans les évaluations de l'état de préparation (réunions de formation trimestrielles, évaluations de l'état de préparation opérationnelle, inspections, etc.) pour garantir la mise en œuvre et le respect des programmes.
- Pour le haut commandement, dresser le bilan des résultats et des progrès dans les évaluations du climat de commandement avec les niveaux de commandement subordonnés.

Toute plainte doit également donner lieu à un examen des faiblesses institutionnelles qui ont nui à la prévention des actes concernés. Ce point est abordé dans la section 6.4.

#### **EXEMPLE 10 : LE PROGRAMME D'ENGAGEMENT RÉPARATEUR DES FORCES DE DÉFENSE AUSTRALIENNES**

En 2012, la Commission australienne des droits de la personne a publié une étude sur la façon dont les femmes étaient traitées dans les Forces de défense australiennes (*Review into the Treatment of Women in the Australian Defence Force*). L'un des obstacles identifiés à la pleine participation des femmes et à leur avancement dans les Forces armées australiennes est « une culture encore marquée, à l'occasion, par un manque de leadership et par des comportements inacceptables (exclusion, harcèlement sexuel, abus sexuels) » (p. 22, traduction libre). L'étude a révélé que de nombreuses victimes de harcèlement, de discrimination et d'abus à caractère sexuel ne l'ont jamais signalé de peur d'être victimisées ou ostracisées par leurs collègues ou de peur que cela nuise à leur carrière. Il s'avère en outre que ce genre de cas est fréquemment associé à un mauvais leadership.

Le programme d'engagement réparateur en cas d'abus dans la défense (*Defence Abuse Restorative Engagement Program*) a été l'une des mesures prises pour donner suite aux allégations d'abus sexuels ou autres au sein des forces armées. Inspiré des programmes de justice réparatrice, ce programme donne aux victimes d'abus l'occasion de raconter à un haut gradé de la défense (grade OF-6 et plus) ce qu'elles ont subi (dans la mesure où elles le souhaitent) et les conséquences que cela a eu dans leur vie. Leur récit peut ainsi être entendu, reconnu et pris en compte par les forces armées. L'engagement réparateur réunit habituellement la victime, une personne de soutien, le haut gradé militaire et un médiateur ou une médiatrice à caractère indépendant. Le rôle du militaire consiste à écouter le récit de la victime et à se mettre dans sa peau. Les sessions sont confidentielles.

La réunion qui précède la rencontre des parties fait l'objet de préparatifs poussés. Le haut gradé doit suivre une formation sur la procédure dans laquelle il ou elle s'engage avant d'être sélectionné pour participer à une réunion. La préparation de la victime passe par des séances d'information et de conseil. Un service de conseil est également disponible pendant et après les sessions : 20 séances de conseil peuvent ainsi être accordées aux victimes.

En octobre 2014, 116 hauts gradés de la défense avaient participé à des réunions individuelles d'engagement réparateur. Le programme s'est révélé utile aussi bien pour les victimes d'abus que pour les forces armées. Pour les victimes, c'est un moment fort, souvent cathartique. Pour les forces armées, c'est une ouverture sur les répercussions profondes des abus et un moyen de comprendre les faiblesses culturelles et systémiques qui ont rendu possibles les abus, ainsi que les problèmes de mauvaise gestion des dossiers portant sur ces cas. Cela a renforcé l'attachement des militaires à encourager la réforme culturelle, la diversité et l'inclusion dans toute l'organisation.

*Sources* : Universidad Rey Juan Carlos, Commission australienne des droits de la personne et Forces de défense australiennes, *UNSCR 1325 Reload*, 2015 ; Commission australienne des droits de la personne, *Review into the Treatment of Women in the Australian Defence Force, Community Guide, Phase 2*, Sydney : Commission australienne des droits de la personne, 2012 ; communication personnelle d'Alex Shehadie, Commission australienne des droits de la personne, 28 juin 2015.



## Notes de bas de page

1. Ministère irlandais de la Défense, *Defence Forces Policy on Interpersonal Relationships in the Defence Forces*, 2003.
2. État-major des forces terrestres des États-Unis, « Army Regulation 600-20 Personnel – General Army Command Policy », Washington : État-major des forces terrestres, 6 novembre 2014, p. 95, traduction libre.
3. Autre exemple : ministère de la Défense des États-Unis, « Commander's 30 day checklist for unrestricted reports of sexual assault », SAPR Toolkit, [www.sapr.mil/public/docs/policy/toolkit/Commander\\_Checklist\\_for\\_Unrestricted\\_Reports\\_20150122.pdf](http://www.sapr.mil/public/docs/policy/toolkit/Commander_Checklist_for_Unrestricted_Reports_20150122.pdf).
4. Les responsables de la prise en charge des agressions sexuelles dans les Forces armées des États-Unis, ou SARC (*Sexual Assault Response Coordinators*), suivent une formation spéciale, notamment sur la manière de défendre les intérêts des victimes. Il peut s'agir de personnel en service actif, mais la plupart sont des civils, des réservistes ou des membres de la Garde nationale. Ces responsables prodiguent des services et des formations au personnel militaire, au personnel civil du ministère de la Défense, aux familles et aux sous-traitants de l'armée. Ils jouent le rôle de personnes de référence pour toute question liée à des abus sexuels, que ce soit auprès des victimes, du commandement, de l'encadrement ou des autres militaires. Les SARC travaillent également en collaboration avec d'autres responsables militaires intervenant en premier lieu en cas d'abus sexuels, ainsi qu'avec des organismes civils.
5. Institut national de recherche sur la défense, « Sexual assault and sexual harassment in the U.S. military top-line estimates for active-duty service members from the 2014 RAND Military Workplace Study », Santa Monica : RAND Corporation, 2014, p. 20.
6. Commissaire parlementaire pour les forces armées, « Annual report 2014 », document parlementaire du Bundestag 18/3750, 2015, p. 44, traduction libre.
7. Commissaire parlementaire pour les forces armées, « Annual report 2013 », document parlementaire du Bundestag 18/300, 2014, p. 38.
8. Dans certains pays, certains actes de harcèlement sexuel constituent des infractions pénales (voir par exemple l'article 264 du Code criminel du Canada sur le harcèlement criminel). Dans le présent guide, le harcèlement sexuel désigne uniquement des actes non criminels. Les actes criminels de harcèlement sexuel doivent être traités de la même manière que les abus sexuels.
9. Commissaire parlementaire pour les forces armées, 2014, op. cit., p. 37, traduction libre.
10. Les différentes approches de la discipline et de la justice militaire, ainsi que la protection des droits de la personne concernés, sont expliquées dans le chapitre « Discipline et justice militaire » de BORN, Hans et LEIGH, Ian, *Manuel sur les droits de l'homme et les libertés fondamentales du personnel des forces armées*, Varsovie : OSCE/BIDDH, 2008.
11. Pour en savoir plus sur les formations applicables aux enquêteurs et enquêtrices, voir ministère de la Défense des États-Unis, *Instruction on Investigation of Adult Sexual Assault*, Washington : ministère de la Défense, 2013, p. 5–7. Sur la collecte de preuves lors d'agressions sexuelles, des recommandations sont fournies dans ONUDC, *Manuel sur les réponses policières efficaces à la violence envers les femmes*, New York : ONUDC, 2010, p. 58-61 ; KELLY, Liz, « Promising practices addressing sexual violence », rapport pour la réunion du groupe d'experts intitulée « Violence against Women: Good Practices in Combating and Eliminating Violence against Women », Vienne : Division de la promotion de la femme, 2005, p. 5. Des recommandations pour les enquêtes sur des violences sexuelles sont également formulées dans SEELINGER, Kim Thuy, SILVERBERG, Helene et MEJIA, Robin, « The investigation and prosecution of sexual violence », série de documents de travail du projet « Sexual Violence & Accountability Project », Berkeley : Université de Californie, 2011, p. 21–25.
12. OTAN, *Bi-Strategic Command Directive 40-1: Integrating UNSCR 1325 and Gender Perspective into the NATO Command Structure, Annex B*, Mons/Norfolk : OTAN, 2012.
13. HAMPSON, Françoise, « Document de travail sur la responsabilité du personnel international participant à des opérations de soutien de la paix », document E/CN.4/Sub.2/2005/42, Nations Unies, 7 juillet 2005, § 54.

14. AWORI, Thelma, LUTZ, Catherine et THAPA, Paban J., « Final report of the expert mission to evaluate the risks to SEA prevention efforts in MINUSTAH, UNMIL, MONUSCO, and UNMISS », rapport à l'intention du Département des opérations de maintien de la paix de l'ONU, 3 novembre 2013, p. 3.
15. *Ibid.*, p. 20–21.
16. HAMPSON, *op. cit.*, § 46. Il n'entre pas dans les attributions de ce Guide d'examiner en détail les problèmes de compétence relatifs aux crimes et aux actes d'exploitation et d'abus sexuels commis par le personnel militaire en mission. On pourra néanmoins lire à ce sujet : Secrétaire général des Nations Unies, « Stratégie globale visant à éliminer l'exploitation et les abus sexuels dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies », document A/59/710, Nations Unies, 2005 ; O'BRIEN, Melanie, « National and international criminal jurisdiction over United Nations peacekeeping personnel for gender-based crimes against women », thèse de doctorat, université de Nottingham, 2010 ; BURKE, Róisín, « Troop discipline and sexual offences by UN military peacekeepers: The UN's response – Moving beyond the current status quo? », document de travail n° 1.5 présenté lors d'un atelier de l'Université nationale australienne, 8–9 décembre 2011. La question de la compétence d'un système de justice militaire dans le cadre de l'OSCE est abordée dans BORN et LEIGH, *op. cit.*
17. HAMPSON, *op. cit.*, § 64 ; voir aussi BURKE, *op. cit.*
18. OTAN, *op. cit.*
19. BURKE, *op. cit.*, p. 37.
20. Secrétaire général des Nations Unies, « Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels », Circulaire du Secrétaire général, document ST/SGB/2003/13, Assemblée générale des Nations Unies, soixante-neuvième session, 2015, § 58.
21. Département des opérations de maintien de la paix de l'ONU, « Directives for disciplinary matters involving civilian police officers and military observers, Annex B », document DPKO/MD/03/00994, New York : Département des opérations de maintien de la paix, s.d.



# 6

## LA SURVEILLANCE DES PLAINTES LIÉES AU GENRE ET LES ENSEIGNEMENTS À EN TIRER

### 6.1 Introduction

Des systèmes de surveillance et de contrôle à la fois solides et efficaces sont indispensables à tout mécanisme de plaintes. Le contrôle englobe les systèmes qui aident les forces armées à assurer le respect des règles de conduite, qui garantissent que leurs valeurs sont conformes à celles de la société au sens large et qui retirent des enseignements de leur expérience.

Les systèmes et structures de surveillance et de contrôle varient considérablement selon les pays. Le contrôle dans les forces armées fait l'objet d'une analyse détaillée dans le guide *Ombuds Institutions for the Armed Forces: A Handbook* publié par le DCAF. Cette section examine la surveillance des plaintes liées au genre :

- par les mécanismes de contrôle internes, y compris le commandement et les autres responsables, les inspecteurs généraux et les personnes chargées de superviser des aspects tels que les ressources humaines, la formation et les changements organisationnels ;
- par des mécanismes de contrôle externes et indépendants, notamment les institutions nationales de défense des droits de la personne et les institutions de médiation des forces armées.

Nous savons que la discrimination, le harcèlement, les intimidations et les abus liés au genre sont souvent passés sous silence (voir section 2.6). Par conséquent, pour comprendre si ces agissements sont répandus, il ne suffit pas de surveiller simplement les plaintes. Les mécanismes de contrôle internes et externes doivent suivre de manière proactive le degré d'égalité des sexes dans les forces armées et la culture institutionnelle en matière de diversité et d'égalité.

Cette section se compose des sous-sections suivantes :

- Le suivi constant des progrès de l'égalité des sexes sur le lieu de travail
- La surveillance des suites données aux plaintes liées au genre
- Les enseignements à tirer des plaintes déposées.

## 6.2 Le suivi constant des progrès de l'égalité des sexes sur le lieu de travail

De nombreuses méthodes ont été employées avec succès par les mécanismes internes et les organes externes de contrôle afin de surveiller la dynamique de la perspective du genre et l'égalité des chances au sein des forces armées. Par exemple :

- la collecte, l'analyse et la communication systématiques de données ventilées par sexe ;
- la réalisation d'études et d'évaluations régulières du climat auprès du personnel féminin et masculin afin d'examiner les problèmes rencontrés sur le lieu de travail et la satisfaction générale (à l'instar des enquêtes sur le climat au travail dans les Forces armées des États-Unis, de Finlande, de Norvège et du Royaume-Uni) ;
- l'organisation d'entretiens et de groupes de réflexion ;
- la conduite d'entretiens/enquêtes en cas de départ ;
- la collaboration avec des organismes de recherche et d'enquête externes ;
- le suivi de données indépendantes, telles que les rapports des organisations locales et internationales de défense des droits de la personne et des services pour les femmes.

Les informations provenant de ces sources doivent être analysées au regard des données sur les plaintes déposées, leur prise en charge et leurs résultats. Dans l'idéal, on recourra à des sources d'information anonymes pour établir la prévalence de référence des cas de discrimination, de harcèlement, d'intimidations et d'abus liés au genre, à laquelle le nombre de plaintes sera comparé. Si le nombre de plaintes pour discrimination ou harcèlement est réduit, alors que d'autres indicateurs révèlent l'existence de ces problèmes, c'est le signe de dysfonctionnements dans le système de plaintes. Au Royaume-Uni, par exemple, la Commissaire aux plaintes des forces armées compare ses propres données sur les plaintes avec les informations fournies par les enquêtes du ministère de la Défense sur le harcèlement sexuel, l'Enquête continue sur les attitudes au sein des forces armées (réalisée sur une base annuelle), l'Enquête auprès des recrues et les rapports sur l'égalité et la diversité.

L'encadré 10 présente plusieurs catégories de données ventilées par sexe ayant trait au recrutement, à la rétention et à l'avancement qui devraient être systématiquement recueillies dans le cadre d'une surveillance continue de

l'égalité des sexes au sein des effectifs. Comme on l'a vu dans la section 2.5, l'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle et l'identité de genre font partie des caractéristiques d'une personne qui, avec son genre, influent sur la façon dont elle vivra les discriminations. Dans les forces armées, le grade peut également constituer un facteur majeur de vulnérabilité face à des actes répréhensibles. Par conséquent, il est important de recueillir et d'analyser les données en tenant compte de toutes ces dimensions, dans la mesure du possible. Cela facilitera la compréhension des obstacles spécifiques et des discriminations que rencontrent certains sous-groupes au sein des forces armées (tels que les femmes issues de minorités ethniques ou les homosexuels au rang des simples soldats).

### **ENCADRE 10 : BONNES PRATIQUES POUR LA COLLECTE ET L'UTILISATION DE DONNÉES VENTILÉES PAR SEXE EN VUE DE SURVEILLER L'ÉGALITÉ DES SEXES**

#### **Recrutement**

- Collecte de données sur le sexe des candidats à chaque étape de la procédure de recrutement, comparaison des pourcentages de femmes et d'hommes conservés à chaque étape et examen des obstacles pour les groupes sous-représentés.
- Utilisation de données sur la diversité dans les forces, y compris sur la représentation des femmes et des hommes dans certains services et à certaines fonctions, lors des décisions de recrutement (voir dans l'Annexe 2 l'exemple du Tableau de bord de la diversité établi par le Secrétariat international de l'OTAN).
- Bilan régulier du programme de recrutement par rapport à ses objectifs, enquête sur les causes des retards éventuels et recherche de solutions.

#### **Affectation, avancement, déploiement, promotion et rémunération**

- Collecte et analyse régulières de statistiques sur le personnel féminin et masculin à tous les stades de leur carrière, notamment :
  - ✓ pourcentages de femmes et d'hommes à chaque grade ;
  - ✓ unités dans lesquelles servent les femmes et les hommes, avec une attention particulière pour le pourcentage de femmes à des fonctions spécialisées ;
  - ✓ taux de participation des femmes et des hommes à des programmes spéciaux de formation, de mentorat et de leadership ;
  - ✓ taux de déploiement des femmes et des hommes ;
  - ✓ soldes respectives des femmes et des hommes de même grade ;
  - ✓ aménagements pour des raisons familiales demandés et accordés aux femmes et aux hommes ;
  - ✓ taux de rétention des femmes et des hommes ;
  - ✓ motifs d'abandon d'une formation ou de départ de l'armée fournis par les femmes et par les hommes.
- Bilan périodique de la progression de l'égalité des sexes par rapport à plusieurs indicateurs clés.

Pour en savoir plus sur le contrôle de l'égalité des sexes et de l'intégration d'une perspective de genre au sein des forces armées, voir la note d'orientation du DCAF, de l'OSCE et de l'OSCE/BIDDH *Intégrer le genre dans le contrôle interne des forces armées*.

### 6.3 La surveillance des suites données aux plaintes liées au genre

Le suivi de l'égalité des sexes sur le lieu de travail vient compléter le suivi et l'évaluation ciblés des suites données aux plaintes liées au genre. Les mécanismes de surveillance des forces armées, comme les mécanismes de contrôle externes, doivent tâcher de mettre en place les éléments suivants :

- Un examen régulier des dossiers de plaintes pour discrimination, harcèlement, intimidations et abus sexuels, afin d'établir des tendances et de vérifier le déroulement, la cohérence, la transparence et l'équité des procédures et des sanctions. Si les cas d'abandon de plaintes, d'absence d'enquête, d'incapacité à établir le bien-fondé des plaintes ou d'absence de sanctions proportionnées contre les coupables sont trop nombreux, il convient d'en étudier les causes. Pour cela, il faut :
  - conserver les dossiers de toutes les plaintes pour discrimination, harcèlement, intimidations et abus sexuels, avec l'enquête y afférente, ses conclusions et le règlement de la plainte ;
  - disposer de définitions harmonisées des différentes catégories d'actes répréhensibles (harcèlement sexuel, abus sexuels, etc.) et des règlements disponibles (plainte fondée ou infondée) pour la comparaison des données.
- Une recherche attentive des représailles éventuelles à l'encontre des personnes ayant porté plainte.
- La publication de statistiques sur le nombre de plaintes reçues pour discrimination, harcèlement, intimidations ou abus à caractère sexuel, sur la nature de ces plaintes et sur leurs conséquences (sans divulguer, naturellement, de renseignements permettant d'identifier les victimes ou les auteurs présumés non reconnus coupables).

La surveillance doit également mesurer le niveau de sensibilisation du personnel aux différents mécanismes de plaintes et son degré de confiance dans le système de plaintes.

### 6.4 Les enseignements à tirer des plaintes déposées

Les forces armées doivent disposer d'une stratégie explicite d'apprentissage à partir des plaintes déposées, qui accordera une attention particulière aux plaintes pour discrimination, harcèlement, intimidations ou abus à caractère

sexuel ou homophobe. Voici plusieurs étapes importantes de ce processus de retour d'expérience.

- Tâcher de tirer des enseignements de chaque dossier de plainte et consigner ces éléments.
- Procéder régulièrement à une analyse de l'ensemble des plaintes sous la perspective du genre, en examinant les différences dans les catégories de plaintes déposées par les hommes et par les femmes (qu'elles aient un lien apparent ou non avec le genre) et en sondant les causes profondes. Cela suppose d'examiner dans quelle mesure les plaintes ne faisant pas référence à des questions de genre ou d'ordre sexuel peuvent tout de même être liées aux rôles dévolus au genre des plaignantes ou plaignants ou à la culture des unités au sujet des femmes et des hommes.
- Chercher les causes sous-jacentes des discriminations, des fautes et des traitements injustes, notamment l'absence d'une réelle supervision, un défaut de formation et/ou des politiques ou instructions ambiguës.
- À partir de cette analyse, formuler des recommandations en vue d'initier des changements ou un examen complémentaire. Poursuivre en modifiant la politique, les procédures, la formation, l'éducation et les mesures (ou, s'il n'est pas possible d'intervenir directement, en recommandant ces modifications), et évaluer par la suite l'impact des modifications.
- Lors de visites régulières des bases et des installations, voir si les recommandations précédentes en lien avec des plaintes ont été mises en œuvre, et considérer ce point comme un élément de l'état de préparation opérationnelle.

Envisager la participation d'acteurs et d'experts extérieurs à ce processus de suivi et d'apprentissage, par exemple en créant une commission de surveillance indépendante (exemple 11).

Le haut commandement doit régulièrement être informé des problèmes que le système de plaintes aura permis de cerner. L'élaboration de rapports périodiques à l'intention d'organismes de contrôle externes (Parlement, institution de médiation ou institution nationale de défense des droits de la personne, selon le cas) sur les mesures prises pour mettre un terme au harcèlement sexuel, à la discrimination, aux intimidations et aux abus sexuels peut également contribuer à retenir l'attention du haut commandement.



### EXEMPLE 11 : LA COMMISSION DE SURVEILLANCE INDÉPENDANTE DES FORCES DE DÉFENSE IRLANDAISES

En 2002, des problèmes d'intimidations et de harcèlement au sein des forces de défense ont suscité le débat en Irlande. Le ministère de la Défense a réagi en nommant un comité consultatif extérieur chargé d'étudier ces phénomènes et, plus précisément :

- de déterminer la nature et l'ampleur des actes de harcèlement, d'intimidation, de discrimination ou de harcèlement sexuel au sein des forces de défense ;
- d'examiner les politiques et procédures relatives aux relations interpersonnelles en vigueur au sein des forces de défense, notamment en matière de harcèlement, d'intimidations, de discrimination et de harcèlement sexuel ;
- de préconiser des stratégies et des programmes en vue de développer une culture fondée sur la dignité humaine et le respect mutuel.

Après que le comité a rendu son rapport, une commission de surveillance indépendante (*Independent Monitoring Group*) a été créée pour contrôler la mise en œuvre de ses recommandations en matière de harcèlement, d'intimidations, de discrimination et de harcèlement sexuel. Des rapports ont été publiés en 2004, en 2008 et en 2014. En 2014, la commission était composée de six personnes : l'experte extérieure qui assure sa présidence, Eileen Doyle, responsable des recherches initiales menées par le comité consultatif en 2002 ; un représentant des forces de défense de grade OF-6 ; un représentant de chaque association d'officiers ou de militaires ; le directeur des politiques et un expert en ressources humaines du ministère de la Défense.

Chaque rapport de la commission examine le degré de mise en œuvre des recommandations antérieures, mais recherche également les bonnes pratiques et les nouveaux problèmes. La méthodologie repose sur l'examen des rapports, documents et processus, ainsi que sur des entretiens et des rencontres avec des personnes et des groupes des forces de défense (y compris des recrues à différents stades de formation, des cadets, des officiers récemment commissionnés et des associations représentatives).

Les rapports de la commission de surveillance indépendante sont suivis de près par le public et les parlementaires. Ils sont également appréciés par les forces de défense, qui y voient un moyen de « recentrer l'organisation » tous les quatre à six ans, garantissant la prise en compte de tous les aspects des questions liées au personnel et fournissant des recommandations en cas d'apparition de nouveaux problèmes.

Sources : ministère irlandais de la Défense et des Forces de défense, « Third report of the Independent Monitoring Group », 2014, [www.defence.ie/website.nsf/IMG3\\_2014](http://www.defence.ie/website.nsf/IMG3_2014) ; communication personnelle de Jayne Lawlor, Forces de défense irlandaises, 23 juin 2015.

# 7

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES SUR LA PLACE DU GENRE DANS LES MÉCANISMES DE PLAINTES

### 7.1 Guides et documents d'orientation

BASTICK, Megan et VALASEK, Kristin (dir.), *Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité*, Genève : DCAF, OSCE/BIDDH, UN-INSTRRAW, 2008.

BASTICK, Megan, *Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice*, Genève : DCAF, 2011.

BASTICK, Megan, *Intégrer le genre dans le contrôle interne des forces armées*, Genève : DCAF, OSCE, OSCE/BIDDH, 2014.

BASTICK, Megan, *Intégrer le genre dans le contrôle du secteur de la sécurité par les institutions de médiation et les institutions de défense des droits humains*, Genève : DCAF, OSCE, OSCE/BIDDH, 2014.

BORN, Hans et LEIGH, Ian (dir.), *Manuel sur les droits de l'homme et les libertés fondamentales du personnel des forces armées*, Varsovie : OSCE/BIDDH, DCAF, 2008.

BUCKLAND, Benjamin et MCDERMOTT, William, *Ombuds Institutions for the Armed Forces: A Handbook*, Genève : DCAF, 2012.

Comité du personnel féminin des forces de l'OTAN, *Improving the Gender Balance: A Selected List of Best Practices*, Bruxelles : OTAN, 2008.

POLCHAR, Joshua, SWEIJS, Tim, MARTEN, Philipp et GALDIGA, Jan, *LGBT Military Personnel: A Strategic Vision for Inclusion*, La Haye : Centre d'études stratégiques de La Haye, 2014.

## 7.2 Recherche

BALON, Bojana (dir.), *The Position of Women in the Armed Forces in the Western Balkans*, Belgrade : SEESAC, 2014.

BUCKLAND, Benjamin, *Ombuds Institutions for the Armed Forces and Gender*, Genève : DCAF, 2012.

CARREIRAS, Helena, *Gender and the Military: Women in the Armed Forces of Western Democracies*, Abingdon : Routledge, 2006.

CARREIRAS, Helena et KÜMMEL, Gerhard (dir.), *Women in the Military and in Armed Conflict*, Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.

CAWKILL, Paul, ROGERS, Alison, KNIGHT, Sarah et SPEAR, Laura, *Women in Ground Close Combat Roles: The Experiences of Other Nations and a Review of the Academic Literature*, Fareham : Laboratoire des sciences et technologies de la défense, 2009.

DAVIS, Karen D., *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes: perspectives et expériences*, Kingston : Institut de leadership des forces canadiennes/Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2007.

FEBBRARO, A. R. et GILL, Ritu M., « Gender and military psychology », dans CHRISLER, Joan C. et MCCREARY, Donald M. (dir.), *Handbook of Gender Research in Psychology, Volume 2: Gender Research in Social and Applied Psychology*, New York/Dordrecht/Heidelberg/Londres : Springer, 2010, p. 671–696.

GOLDSTEIN, Joshua S., *War and Gender*, Cambridge : Cambridge University Press, 2001.

HARRELL, Margaret C. et MILLER, Laura L., *New Opportunities for Military Women: Effects Upon Readiness, Cohesion, and Morale*, Santa Monica : RAND, 1997.

KÜMMEL, Gerhard, *Truppenbild ohne Dame? Eine sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung zum aktuellen Stand der Integration von Frauen in die Bundeswehr*, Potsdam : Centre d'histoire militaire et de sciences sociales de la Bundeswehr, 2014.

OBRADOVIC, Lana, *Gender Integration in NATO Military Forces*, Farnham : Ashgate Publishing, 2014.

OKROS, Alan et SCOTT, Denise, « Gender identity in the Canadian forces: A review of possible impacts on operational effectiveness », *Armed Forces and Society*, vol. 41, n° 2, 2015, p. 243–256.

PINCH, Franklin C., MACINTYRE, Allister T., BROWNE, Phyllis et OKROS, Alan (dir.), *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, Kingston : Institut de leadership des forces canadiennes/Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2004.

Universidad Rey Juan Carlos, Commission australienne des droits de la personne et Forces de défense australiennes, *UNSCR 1325 Reload*, 2015, [www.nato.int/issues/nogp/meeting-records/2015/UNSCR1325-Reload\\_Report.pdf](http://www.nato.int/issues/nogp/meeting-records/2015/UNSCR1325-Reload_Report.pdf)

SCHJØLSET, Anita, *Closing the Gender Gap in the Armed Forces: The Varying Success of Recruitment and Retention Strategies in NATO*, PRIO Policy Brief 4, Oslo : PRIO, 2010.

SCHJØLSET, Anita, « Data on women's participation in NATO forces and operations », *International Interactions*, vol. 39, n° 4, 2013, p. 575–587.

STEDER, Frank Brundtland (dir.), *Military Women – The Achilles Heel in Defence Politics?*, Oslo : Abstrakt forlag AS, 2015.

### 7.3 Exemples d'enquêtes sur les questions de genre menées par les institutions de médiation des forces armées

**Australie :** Commission australienne des droits de la personne, plusieurs études (en anglais) sur la façon dont les femmes sont traitées dans les Forces de défense australiennes, <http://defencereview.humanrights.gov.au>.

**Canada :** DESCHAMPS, Marie, *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes*, Ottawa : Responsable de l'examen externe, 2015.

**États-Unis :** Inspecteur général du ministère de la Défense, *Evaluation of the Military Criminal Investigative Organisations Sexual Assault Investigations*, Alexandria : Inspecteur général du ministère de la Défense, 2013.

**France :** Contrôle général des armées et Inspecteur général des armées – Terre, *Rapport de la mission d'enquête sur les cas de harcèlement, agressions et violences sexuels dans les armées*, Paris : ministère de la Défense, 2014.

**Nouvelle-Zélande :** Forces de défense de Nouvelle-Zélande et Commission néo-zélandaise des droits de la personne, *Report of the Gender Integration Audit of the New Zealand Defence Force (The Burton Report)*, Wellington : NZDF, 1998.



# **ANNEXE 1 : COMPÉTENCES FONDAMENTALES – FORMATION À LA PRÉVENTION ET À LA PRISE EN CHARGE DES AGRESSIONS SEXUELLES**

*D'après les fiches d'information sur les formations du Bureau de prévention et de prise en charge des agressions sexuelles (SAPR) du ministère de la Défense des États-Unis, [www.sapr.mil/index.php/news](http://www.sapr.mil/index.php/news).*

## **Accession (recrues) \* Stage de perfectionnement annuel \* Formation préalable au déploiement**

- Agression sexuelle – Décrire l'agression sexuelle et ses effets sur le personnel militaire
- Prévention – Décrire des stratégies de prévention (réduction des risques) d'agressions sexuelles
- Signalement et prise en charge – Identifier les ressources pouvant aider les victimes d'agression sexuelle

## **Formation après un déploiement**

- Signalement et prise en charge – Identifier les ressources locales, nationales et internationales pouvant aider les victimes d'agression sexuelle

## **Éducation militaire professionnelle (simples soldats et officiers)**

- Agression sexuelle – Décrire l'agression sexuelle et ses effets sur le personnel militaire
- Prévention – Décrire des stratégies de prévention (réduction des risques) d'agressions sexuelles
- Signalement et prise en charge – Identifier les ressources pouvant aider les victimes d'agression sexuelle

### **Formation préalable au commandement et à la direction**

- L'agression sexuelle dans les forces armées – Rappel et approfondissement des concepts fondamentaux d'une agression sexuelle
- Prévention – Comprendre les risques et les circonstances liés à l'incidence des agressions sexuelles ainsi que les mesures proactives de prévention des agressions sexuelles et des comportements destructeurs associés, sous son commandement
- Sensibilisation et prise en charge – Comprendre les éléments indispensables d'un programme de qualité pour la prise en charge des victimes, ainsi que les rôles et responsabilités des prestataires de services aux victimes
- Enquêtes et responsabilité – Comprendre le caractère complexe des crimes d'agression sexuelle et les solutions adaptées disponibles pour les enquêtes et la prise de dispositions
- Programme du SAPR pour les responsables – Comprendre le rôle du commandement et des hauts gradés dans le maintien d'un milieu de commandement où les agressions sexuelles n'ont pas cours

### **Responsables de la prise en charge des agressions sexuelles/représentants et représentantes des victimes**

- Appliquer le programme d'aide aux victimes d'agressions sexuelles du SAPR
- Démontrer sa connaissance des effets d'une agression sexuelle sur les victimes
- Donner suite aux dossiers des victimes et gérer les crises avec efficacité
- Coordonner les services et défendre les intérêts des victimes
- Mener des activités de prévention
- Communiquer efficacement
- Faciliter la formation et les stages
- Appliquer des principes déontologiques
- Gérer le programme du SAPR dans les installations

### **Aumôniers**

- Montrer sa connaissance du programme du SAPR
- Démontrer sa connaissance des effets d'une agression sexuelle sur les victimes
- Prodiguer une aide concrète aux personnes concernées par une agression sexuelle

## **ANNEXE 2 : TABLEAU DE BORD DE LA DIVERSITÉ DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL DE L'OTAN**

La politique du Secrétariat international de l'OTAN en matière de ressources humaines a pour but d'assurer la diversité géographique et la parité des sexes dans les effectifs (en particulier aux échelons supérieurs). En vertu de cette politique, l'OTAN n'applique pas de quotas relatifs au genre, à l'âge ou à la répartition géographique. Toutefois, en présence de plusieurs candidates et candidats de valeur équivalente, il est préconisé de privilégier celui ou celle appartenant au groupe le moins représenté.

Le Secrétariat international se sert d'un « Tableau de bord de la diversité » (*Diversity Scorecard*) à différentes fins :

- communiquer les indicateurs clés de la diversité (nationalité, genre et âge) aux instances décisionnaires du recrutement, afin d'influencer les délibérations finales et les décisions concernant les candidats qualifiés ;
- communiquer aux dirigeants les détails de l'empreinte de l'OTAN en matière de diversité et les sensibiliser à cette question ;
- aider les services de recrutement à diversifier les viviers de candidats lors de l'envoi d'offres d'emploi..

Le tableau de bord de la diversité compare différents indicateurs de la diversité dans chaque division, du point de vue de la répartition des femmes (en général et à des postes de direction), des nationalités et de l'âge moyen, par rapport aux moyennes du Secrétariat international. Des recommandations sont établies en fonction de ces données (« augmenter le nombre d'hommes à des postes de grade B », par exemple). Établi deux fois par an, le tableau de bord peut aussi être réalisé sur demande ou renseigné à partir des données du système de gestion centralisée du personnel.

*Source* : Secrétariat international de l'OTAN, « Action Memo EM(2014)0553, Subject: Diversity Scorecard », Bruxelles : OTAN, 2014.



**HOW TO READ THE DIVERSITY SCORECARD**

**Section 1: Comparing the Division/Independent Office Scorecard to the Average Age of the International Staff Averages**

**Section 1. Current Situation, Divisional Diversity Scorecard Summary**

Women in Senior Leadership (AS-A7) 21%  
 Women in Senior Leadership (U1-U4) 21%  
 Women in Senior Leadership (AS and above) (DPHC-N/2013-0020-REV7) 21%

Women in B 17%  
 Women in A1-A4 25%  
 Women in AS-A7 10%  
 Women in U1-U4 10%

**Section 2: Goals and Gender**

**DI Gender Recommendation:**

- Increase number of men in B grade positions
- Increase number of men in A1-A4 positions
- Increase number of women in Senior Leadership positions AS and above (DPHC-N/2013-0020-REV7)

**Section 3: Age and Gender**

**Section 3: Compare age groups by gender within the Division/Independent Office. The recommendation provides areas for improvement to balance age diversity.**

**DI Age Recommendation:**

- Increase the hiring of staff members under the age of 30 to lower average age

**Section 4: National Distribution**

**Section 4: Compare the number of staff per nationality within the Division/Independent Office. The recommendation provides areas for improvement to increase national diversity.**

**Section 4b: Provides the legend for the nationality graph.**

**DI National Distribution Recommendation:**

- Increase the number of staff from non-major English/French speaking Nations
- Belgium, United Kingdom, and France are disproportionately represented in DI (58% of Staff)

Nations not present in Division: Albania, Denmark, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Netherlands, Norway, Iceland, Portugal, Slovakia, and Slovenia.

**Section 5: National Distribution Legend**

AL	AR	AU	BE	BG	BR	CA	CH	CL	CO	CR	CY	DE	DK	EC	EG	ES	FI	FR	GB	GR	HK	HU	IL	IN	IS	IT	JP	KR	LI	LU	LV	MT	NL	NO	NZ	PE	PL	PT	RO	SE	SI	SK	TH	TR	UA	US	VE	ZA
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Partout dans le monde, les forces armées prennent acte de la contribution importante des femmes dans leurs rangs et du fait qu'une meilleure représentation des femmes au sein de leur personnel est indispensable pour les capacités futures et l'efficacité opérationnelle de ces corps. Pour s'attaquer aux obstacles à la participation pleine et entière des femmes dans les forces armées, il faut en priorité prévenir la discrimination, le harcèlement, les intimidations et les abus à caractère sexiste. Autrement dit : il faut veiller à ce que tous les militaires, hommes et femmes, servent dans un environnement sain, sûr et respectueux, où leurs droits fondamentaux sont garantis. Des mécanismes de plaintes efficaces et dignes de confiance sont un élément essentiel de cet environnement.

Ce guide vise à concilier les connaissances théoriques et pratiques en matière de prévention des actes répréhensibles, ainsi que de prise en charge et de suivi des plaintes au sein des forces armées, en particulier en ce qui concerne le genre. Il servira de ressource aux forces armées, aux ministères de la Défense, aux institutions de médiation et aux autres organes chargés de la gestion et de la surveillance des forces armées en vue :

- d'établir un environnement sûr et non discriminatoire pour les hommes et les femmes des forces armées ;
- de traiter les cas de discrimination, de harcèlement, d'intimidations et d'abus liés au genre au sein des forces armées et de donner suite aux plaintes correspondantes ;
- de surveiller et de contrôler le traitement des cas de discrimination, de harcèlement, d'intimidations et d'abus liés au genre au sein des forces armées et les suites données aux plaintes.

Le DCAF est une fondation internationale qui a pour mission d'aider la communauté internationale à appliquer les principes de bonne gouvernance et à mettre en œuvre la réforme du secteur de la sécurité. À cet effet, le DCAF élabore des normes et règles dont il assure la promotion. Il effectue des recherches stratégiques sur mesure et recense les bonnes pratiques et recommandations contribuant à promouvoir la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité. Sur le terrain, il apporte son soutien en donnant son avis consultatif et propose des programmes d'assistance concrets. Consultez notre site Internet : [www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)