Applications adaptées des connaissance sur le genre pour la communauté de l'OTAN

Dr. Stéfanie von Hlatky
Centre for International and Defence Policy, Université Queen's

Lieutenant Colonel Darleen Young
Centre d'entraînement des opérations de la paix, Forces de défense australiennes

Dr. Heidi Hardt
Sciences politiques, Université de Californie, Irvine

Sara Greco
Études politiques, Université Queen's

Charlotte Duval-Lantoine
Département d'Histoire, Université Queen's

Cette publication est soutenue par :

Le programme OTAN pour la **science** au service de la **paix** et de la **sécurité**

TROUSSE DE FORMATION SUR LE GENRE

Dr. Stéfanie von Hlatky
Lieutenant Colonel Darleen Young
Dr. Heidi Hardt
Sara Greco
Charlotte Duval-Lantoine

La trousse de ce cours inclut tout matériel nécessaire qui se complémente au cours de formation sur le genre en ligne ou au séminaire individuel. Elle contient :

I La description du cours
II Le plan de la formation
III Les ressources annexes

PARTIE I

DESCRIPTION DU COURS

Ce cours comporte quatre modules offrant du matériel théorique, empirique et interactif. Ce cours est conçu spécifiquement pour le personnel de l'OTAN dans le but d'améliorer les connaissances générales sur le genre, d'apprendre les bases de l'analyse comparative entre les sexes et comment incorporer une dimension de genre. Ces compétences sont centrales aux processus de prises de décisions, de création de politiques, de planification opérationnelle, et aux missions.

PROJET SPS G5080 2016-2018

Une revue indépendante sur la mise en œuvre de la Résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies (UNSCR) 1325 démontre que la dimension de genre n'est pas pas utilisée de façon universelle au sein de la totalité des agences de l'OTAN. Ce cours est un outil apportant les connaissances de base concernant les problèmes liés au genre afin d'améliorer l'application régulière et homogène de la dimension de genre au sein de l'alliance.

L'attention de ce cours se porte sur :

- L'enseignement des aspects humains et sociaux de la sécurité définis par les objectifs stratégiques de l'OTAN
- L'amélioration des connaissances sur le genre et les demandes de diversité du programme de l'OTAN sur les Femmes, la paix et la sécurité (FPS) et les politiques internes du programme.
- Les efforts de recherche pour qui sont déployés l'OTAN, selon les priorités du programme de la Science au soutien de la paix et la sécurité (SPS)
- Le renforcement de la coopération avec les acteurs internationaux, et ce, dans tous les secteurs.

OBJECTIFS

Ce cours a pour but d'améliorer la maîtrise du concept de genre chez le personnel de l'OTAN. Les objectifs d'apprentissages sont les suivants :

- Comprendre la signification du terme « genre » et les différentes façons par lesquelles le genre est institutionnalisé au sein des organismes de l'OTAN et au-delà.
- Connaitre plusieurs façons d'incorporer une dimension de genre au sein du travail quotidien et se familiariser avec les outils de remise en question des préconceptions basées sur le genre, particulièrement au travers d'un apprentissage s'appuyant sur des preuves concrètes.
- Identifier la valeur instrumentale d'accroire les connaissances sur le genre à l'OTAN et comment elles améliorent l'efficacité opérationnelle et organisationnelle.

ATTRIBUTIONS

Ce cours est basé sur des recherches venant de sources diverses, incluant des publications académiques et gouvernementales, des publications d'organisations non-gouvernementales et d'organisations internationales. Ce cours a pour but de complémenter les formations actuelles sur le genre, incluant les formations du Commandement allié transformation (ACT) et du Centre nordique sur le genre dans les opérations militaires (NCGM).

PARTIE II

AGENDA DU SEMINAIRE DE FORMATION

Introduction
Partie I Contexte – Connaissances sur le genre
Partie II Recherche empirique – comment l'OTAN institutionnalise des directives sur le genre et les défis qui en découlent
Partie III Exercice interactif
Partie IV Pratique – les faits empiriques en soutien d'une dimension de genre
Partie V Synthèse des connaissances – simulation
Partie VI Conclusion

PLAN DU COURS

Introduction

Aperçu : Revue de la trousse de cours et du projet financé par la SPS.

Briser la glace : Avant de plonger dans le matériel, prenez un moment pour réfléchir sur comment, selon vous, le genre a une importance sur le travail que vous et vos collègues accomplissez à l'OTAN. Si vous êtes en groupe, partagez vos idées avec vos collègues ou écrivez-les pour vous y référer plus tardv.

- Aide : Certains termes qui peuvent aider votre réflexion sur le genre dans le contexte de l'OTAN sont : alliés et partenaires; sécurité ; création d'un programme ; prise de décision et consultation ; politiques et directives ; planification opérationnelle ; missions ; analyse comparée ; contrôle et évaluation.
- But : Pensez aux pratiques de l'organisation, le ratio hommes/femmes, les dynamiques de pouvoir, et l'analyse comparative entre les sexes au sein de politiques et tâches de planification diverses.

Partie I Contexte – compétences sur le genre

Aperçu : Introduction aux (1) concepts clés associés au genre, qui établissent les fondations des discussions sur (2) les stéréotypes sexistes, (3) les preuves supportant l'utilisation de la dimension de genre et (4) les façons dont le siège de l'OTAN a adressé les enjeux liés au genre, incluant la problématique de la diversité.

Concepts : Genre (vs. Sexe), dimension de genre (vs. Représentation des genres), analyse comparative entre les sexes, données ventilées selon le sexe, application universelle des questions sur le genre (vs. Parité hommes/femmes), et égalité hommes/femmes.

Les politiques de l'OTAN pertinentes : (1) la politique d'égalité des opportunités et de diversité ; (2) le harcèlement, la discrimination, l'intimidation sur le lieu de travail…Identifier. Arrêter. Prévenir : le guide du gestionnaire pour faire face aux accusation de harcèlement, de discrimination et d'intimidation au travail ; (3) La politique de l'OTAN/du CPEA pour la mise en œuvre de la Résolution 1325 sur les Femmes, la paix et la sécurité et résolutions connexes ; (4) Les directives militaires sur la prévention de et la réponse aux violences sexuelles et sexistes lors de conflits ; (5) Le plan d'action de l'OTAN/du CPEA sur la mise en œuvre de la politique de l'OTAN/du CPEA sur les Femmes, la paix et la sécurité ; et (6) La directive des deux commandements stratégiques 40-1 : Intégrer la Résolution 1325 et la dimension de genre dans la structure de commandement de l'OTAN ; etc.

Histoire : (1) la Convention des nations Unies sur l'élimination de toute forme de discrimination contre les femmes (1979) et (2) la Résolution du Conseil de Sécurité des Nations Unies 1325 (RCSNU) sur les femmes, la paix et la sécurité (2000) et (3) les résolutions connexes.

L'inclusion du genre et l'application universelle des questions de genre doivent être intégrées dans tous les aspects des politiques et des pratiques de l'organisation, incluant le recrutement, la rétention, et la promotion du personnel ; et lors des processus de planification, de prise de décision, et d'analyse pour la prévention et la résolution de conflits.

(1) Concepts clés

Auto-évaluation : Comprendre la différence entre le sexe et le genre est important dans la vie quotidienne. Un manque à la compréhension de l'impact de ces termes peut avoir des conséquences importantes, et

même parfois mortelles. « En 1996, Mary, une femme de soixante-cinq ans, fit une crise cardiaque. A ce moment, elle fut évaluée à l'hôpital, testée par les médecins, qui lui prescrivirent des médicaments. Malgré cela, Mary fit une seconde crise cardiaque en 2003. Un ami de Mary, Henry, âgé de soixante-deux ans, fit également une crise cardiaque en 1996. Les médecins le testèrent et lui prescrivirent les mêmes médicaments que ceux de Mary. Henry ne fit pas d'autre crise cardiaque. » Le sexe et le genre ont-ils joué un rôle dans cette affaire?

Le sexe et le genre peuvent tous les deux jouer un rôle.

Le sexe : Les femmes et les hommes répondent différemment aux médicaments traitant les maladies cardiaques; et les symptômes physiques des maladies cardiaques des femmes diffèrent de ceux des hommes.

Le genre : Au Canada, les femmes furent exclues des essais cliniques de traitements pour les maladies cardiaques jusqu'à la fin des années 1990 ; et les femmes ont tendance à taire leurs symptômes et ne sont pas forcément crues quand elles les signalent. Des études indiquent que les propres préconceptions sexistes des docteurs comme quoi les femmes seraient plus faibles et moins compétentes que les hommes les ont menés à diagnostiquer des maladies chez les femmes moins souvent que chez les hommes. Une telle inégalité de traitement basé sur des stéréotypes sexistes ont fait que certaines femmes ne recevaient aucun diagnostic pour certaines maladies, ou, pire, elles étaient diagnostiquées trop tard pour recevoir un traitement à cause du manque de conviction que les femmes avaient réellement les symptômes qu'elles décrivirent. Dans certains cas, les conséquences furent mortelles.

Il importe de dénoter le besoin de poser des questions afin d'atteindre une compréhension complète de la situation, ce qui est essentiel à la conduite d'une analyse comparative entre les sexes.

Genre (vs. Sexe)

Le genre se réfère aux différences entre les hommes et les femmes construites par la société. Le genre d'une personne se développe au travers de sa socialisation, qui est influencée par son environnement culturel et social.

Le sexe se réfère à l'anatomie d'un individu.

Dimension de genre (vs. Représentation des genres)

Représentation des genres : Compter le nombre de femmes et d'hommes dans une organisation ou dans un contexte donné.

Dimension de genre : Examiner les différences entre les genres en examinant les rôles qu'occupent les différents genres dans la société. Mettre en œuvre une perspective de genre signifie de s'engager dans une analyse comparative entre les sexes basée sur la collecte et l'analyse de données.

Comment mettre en œuvre une dimension de genre

L'analyse comparative entre les sexes : Permet d'estimer comment l'impact genré des politiques, programmes et initiatives.

Les données ventilées selon le sexe : Données sur les femmes et les hommes qui sont présentées séparément. Elles permettent de comprendre pourquoi certaines différences entre les genres dans certains contextes existent et sont par conséquent utiles pour la découverte de solutions.

Pourquoi des différences entre les genres existent-elles? Les rôles traditionnels peuvent évoluer, mais les attentes sociales n'évoluent pas toujours au même rythme.

Application universelle des questions de genres (vs. Parité hommes/femmes)

L'application universelle des questions de genres nous permet de prendre en considération les expériences des différents genres durant la création, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation de politiques et de programmes, et ce dans tous les secteurs (économique, politique, social). Il s'agit d'évaluer les conséquences de toute action planifiée (que ce soit une législation, une politique, et un programme, etc…) sur les femmes autant que sur les hommes.

La parité hommes/femmes: L'égalité hommes/femmes en termes de nombres/proportions; liée à la problématique de représentation des genres.

Égalité des genres : les mêmes traitements et considérations pour tous les genres, incluant les mêmes droits, les mêmes responsabilités et les mêmes opportunités. Cela est le résultat de l'application des concepts mentionnés ci-dessus (les données ventilées selon le sexe, l'analyse comparative entre les sexes, la dimension de genre, la parité hommes/

femmes et l'application universelle des questions de genre).

(2) Stéréotypes sexistes

Auto-évaluation : Un père et son fils sont dans un accident de voiture qui tue le père. Le fils est transporté d'urgence à l'hôpital, et, aussitôt prêt à opérer, le chirurgien dit : « Je ne peux pas opérer; ce garçon est mon fils. » Comment pouvez-vous l'expliquer? Qu'est-ce que cet exercice veut vous montrer?

Des énigmes comme celle-ci révèlent les biais implicites chez les individus. Dans ce scénario, le chirurgien est la mère du garçon. Ces énigmes peuvent aussi révéler l'origine de nos biais implicites et explicites–en surlignant comment les institutions, comme par exemple les médias, représentent les hommes occupant certaines professions et les femmes d'autres, ce qui pourrait impacter la décision d'un individu dans son choix de carrière. Ces rôles basés sur le genre maintiennent l'identification de certaines professions comme féminines ou masculines. Ces exercices introspectifs démontrent la connexion entre les différents niveaux d'analyse (au niveau individuel, organisationnel/institutionnel, et au niveau international).

L'OTAN fait face à des défis en combattant l'inégalité entre les genres, incluant…

- Sa structure organisationnelle complexe
- La diversité culturelle du personnel civil et militaire parmi les institutions de l'OTAN, les délégations alliées et les partenaires.
- Un manque d'homogénéité concernant les compréhensions des concepts, problèmes et initiatives liés au genre et comment ils doivent être mis en œuvre.

Pensez-y : Y-a-t-il des biais vis-à-vis des genres au siège de l'OTAN? Les deux citations ci-dessous sont les propos d'individus travaillant au siège de l'OTAN concernant l'organisation des évènements. Ces descriptions sont-elles similaires à vos expériences au siège de l'OTAN?

> *Extrait d'un entretien* : Une jeune femme ayant rejoint la délégation [ministérielle] quelques jours avant fut attribuée la tâche de rester debout à attendre devant l'une des salles de conférence durant des heures, juste au cas où quelque chose se passe et que l'on ait besoin d'elle, comme par exemple un ministre sort et lui demande quoique ce soit. Cela était outrageux : c'est une diplomate! Juste parce qu'elle est une jeune femme ne veut pas dire qu'elle

> se doit d'être celle qui attend devant la porte durant des heures. Nous avons mentionné le problème à l'ambassadeur, qui nous a évidemment dit qu'il n'avait aucune connaissance de la situation. Ce n'était qu'un petit hic dans la mise en place du programme. Nous avons demandé un changement et il a été fait.

> Extrait d'un entretien : La première fois que je suis venu ici, c'était fantastique. Nous avions un gros rendez-vous ministériel et voilà que viennent les hommes en costumes. Et voici les belles et minces femmes séduisantes en talons hauts et en jupes pour vous diriger. Je me disais, c'est les années cinquante ! [Rires] Telle était ma première impression quand je suis entré. « Oh, je vois ce que les femmes font ici. Elles vous accueillent. Elles prennent votre manteau. Au siège, les femmes sont du personnel d'assistance. » Donc je pense que c'était ma perception due à mon expérience et aux années passées. Nous nous devons de ramasser des informations concernant les pratiques afin que ceux qui prennent les décisions aient une perception réaliste des expériences personnelles passées et présentes.

Intégrer une perspective de genre est aussi considérer tous les aspects de l'organisation, incluant…

> À toutes les étapes du recrutement, de la rétention, et la promotion
> Au sein de toutes les activités de prévention, gestion, et de résolution des conflits
> À toutes les phases de la planification, la prise de décision, la mission et sa revue.

Afin d'intégrer le genre, il est nécessaire de prendre en compte les barrières et leurs solutions aux niveaux individuels, organisationnel/institutionnel et international.

Quels sont les impacts des stéréotypes sexistes sur l'OTAN?

Le recrutement et la rétention des femmes qualifiées, particulièrement au niveau de cadre, est stagnant. Par conséquent, il y a peu de diversité de point de vue qui remet en question le statu quo concernant comment nous évaluons les menaces, et comment les politiques et opérations de l'OTAN peuvent avoir un impact différent sur les femmes et les hommes. L'application universelle des questions de genre aident à s'assurer que les politiques de l'OTAN n'aient aucune conséquence

indésirable. Il est important que le personnel de l'Alliance, autant civil que militaire, défie les normes basées sur le genre et considèrent une variété de perspectives afin d'optimiser les tâches de création de politiques et de planification opérationnelle.

(3) La mise en oeuvre de la dimension de genre.

Politiques de l'OTAN : L'OTAN a formulé des politiques sur le genre afin de guider l'Alliance, ses États-membres et ses États partenaires (mentionnés ci-dessus). Ces documents reconnaissent qu'une dimension de genre est dans le meilleur intérêt moral et stratégique de l'Alliance.

Les programmes de formation de l'OTAN : L'Alliance fournit une multitude de cours, séminaires, formations, et exercices pour faire avancer le programme des Femmes, de la paix et la sécurité et de construire une meilleure sensibilité générale aux questions de genre.

L'ACT offre une série de cours d'apprentissage avancé (ADL) sur la dimension de genre.

ADL 168 : Le rôle des conseillers pour les questions de genre et des conseillers pour les questions de genre sur le terrain au sein d'opérations a pour but d'aider les conseillers de genre sur le terrain et les point focaux genre d'accomplir leurs tâches de façon plus efficace. Ce cours définit la dimension de genre, le rôle des acteurs/actrices mentionné(e)s ci-dessus et comment ils/elles participent à la structure de commandement et fournit des outils pour occuper ces postes de façon efficace.

ADL 169 : Améliorer l'efficacité opérationnelle par l'intégration d'une dimension de genre est un cours plus généralisé qui fournit les concepts et les outils de base pour l'utilisation d'une dimension de genre au sein des opérations et des missions de l'OTAN.

ADL 171 : Les points focaux genre est un cours personnalisé pour les points focaux genre au siège pour les aider à enseigner une dime nsion de genre.

L'ACT, via le SACT du siège et le soutien du Centre nordique sur le genre au sein des opérations militaires (NCGM), a établi la Trousse d'éducation et de formation sur les questions de genre à l'intention des pays. Elle fournit des instructions accompagnées de présentations PowerPoint et de plans de leçons sur Word, ainsi que des formations séparées pour les entraînements stratégiques et opérationnels, les en-

traînements tactiques et pour les entraînements précédant un déploiement. La trousse de ressources additionnelles fournit des activités additionnelles, des études de cas et des exemples. La formation a aussi pour but d'augmenter la sensibilité à la dimension de genre et comment elle s'intègre aux opérations militaires, plus particulièrement comment elle s'intègre aux tâches principales de l'Alliance (défense collective, gestion de crise et sécurité coopérative aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique.)

Conformité avec les standards internationaux : Les politiques de l'OTAN sont en cohérence avec d'autres organisations internationales, l'ONU étant la première d'entre elles. L'Alliance utilise ces standards internationaux comme références.

L'analyse comparée des soutiens à 1325 peut se faire via une multitude d'efforts, tels que : la participation des femmes à toutes les étapes de la prise de décision, les programmes de protection des femmes et des filles contre la violence sexuelle et sexiste, les efforts pour prévenir la violence envers les femmes au travers de la promotion des droits de la femme, et l'adoption de directives pour l'incorporation universelle des dimensions de genre au sein des politiques étrangères et de défense, ainsi qu'à leur mise en œuvre.

RCSNU 1325 (2000) : L'adoption de la Résolution 1325 est la première fois que les femmes et le genre furent placés au sein d'un ordre du jour du Conseil de sécurité de l'ONU dans un contexte de guerre et de paix. La résolution met l'accent sur les impacts différenciés des conflits sur les femmes et les enfants, et les impacts de ces phénomènes sur la paix et la sécurité internationale. La Résolution reconnaît l'importance des femmes dans la prévention, la gestion, et la résolution des conflits. La Résolution souligne également le besoin d'avoir des femmes au sein du processus de prise de décision et dans des postes de direction.

Auto-évaluation : Réfléchissez à comment les hommes et les femmes peuvent faire face aux conflits de façon différente. Comment les dynamiques de genre peuvent-elles informer une analyse de conflit ? Écrivez quelques exemples pour vous guider. Vous pouvez citer la composition du personnel militaire et policier en uniforme, les interactions avec les populations locales, les opérations d'information menées par les adversaires, etc.

Engagement national : le dévouement de l'OTAN à l'incorporation de la perspective de genre au sein de l'Alliance entière reflète l'engage-

ment des États-membres envers 1325 et les résolutions connexes.

Par exemple, la Politique de l'OTAN/du CPEA pour la mise en œuvre de la Résolution du conseil de sécurité des Nations Unies 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité esquisse l'attente de l'Alliance que les membres et les partenaires de l'OTAN mettent en œuvre l'application universelle des questions de genre dans toute structure civile ou militaire, s'assurent que la dimension de genre est appliquée au cœur de leurs politiques, activités et efforts; et soutiennent un changement des mentalités et des comportements.

La direction politique et militaire : Les dirigeants clés – représentants des États-membres de l'OTAN et les leaders des organismes civils et militaire de l'OTAN – mettent en exergue l'importance des politiques concernant le genre et agissent en tant que champions dans leur environnement professionnel et au-delà.

L'efficacité opérationnelle : des preuves venant du terrain démontrent que les équipes mixtes et l'incorporation d'une perspective de genre augmente l'efficacité opérationnelle.

L'attention portée au genre améliore l'efficacité opérationnelle dans trois domaines : l'obtention d'informations, la crédibilité opérationnelle, et la protection rehaussée des forces. Par exemple, de par le travail des Équipes de reconstruction provinciale (PRTs) en Afghanistan, les alliés et les partenaires de l'OTAN ont étendu leur rayonnement en communiquant avec les hommes et les femmes présents sur le terrain, ce qui mena à une obtention de renseignements plus précis et une connaissance de la situation rehaussée.

(4) Comment le siège de l'OTAN a abordé les problèmes liés au genre.

Le siège de l'OTAN étant sous la supervision directe du Secrétaire général, le Rapport annuel public du Secrétaire général (sur la mise en œuvre de la Résolution du Conseil de Sécurité des Nations Unies 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité et les résolutions connexes) sert de référence au personnel du siège.

Documents : Le siège de l'OTAN a créé les documents suivants qui sont mis en œuvre par le siège et par les organisations militaires de l'Alliance : (1) la Politique sur l'égalité des opportunités et la diversité ; (2) le harcèlement, la discrimination, et l'intimidation sur le lieu de travail… Identifier. Arrêter. Prévenir : le Guide du gestionnaire pour faire face aux allégations de harcèlement, de discrimination, et d'in-

timidation sur le lieu de travail ; (3) la Politique de l'OTAN/du CPEA pour la mise en œuvre de la RCSNU 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité et des résolutions connexes ; et (4) le Plan d'action pour la mise en œuvre de la Politique de l'OTAN/du CPEA sur les femmes, la paix et la sécurité.

Organismes : Lors du Sommet de Prague, le Secrétariat international (SI) a reçu la tâche de mettre en place un groupe de travail qui fournirait des recommandations au SI et à l'État-Major militaire international (EMI) sur comment améliorer l'équilibre et la diversité des genres. Le groupe de travail (qui fut établit en 2003) créa la Politique d'égalité des opportunités et de diversité, qui mit la priorité sur des principes tels que l'équité lors des recrutements et des promotions. Le groupe de travail a aussi pour but d'augmenter le nombre moyen de femmes au sein de l'Alliance, et ce particulièrement aux niveaux A et C du SI et autres positions managériales.

Réfléchissez-y : Avec ces objectifs en tête, quel type d'initiative se trouve derrière le groupe de travail : l'application universelle des questions de genre et/ou la parité hommes femmes ?

Réponse : **Il y a une concentration plus grande sur la parité hommes femmes, vu l'insistance sur les processus de recrutement et de promotion.**

Partie II Recherche empirique – Comment l'OTAN institutionnalise les directives sur le genre et les défis associés

Aperçu : (1) le développement de la recherche sur la façon dont laquelle l'OTAN institutionnalise le genre, ses conclusions principales et les faits ; et (2) qui fait quoi sur le genre à l'OTAN. L'un des points centraux à retenir est que l'on trouve des différences importantes lorsque l'on compare les efforts d'application universelle des questions de genre entre les structures civiles et militaires de l'OTAN.

Concepts : Efficacité organisationnelle (civile) et opérationnelle (militaire), culture organisationnelle et militaire.

Les influenceurs externes clés : La société civile : la Commission consultative de la société civile sur les femmes, la paix et la sécurité ; Organisations internationales : l'Union européenne, les Nations Unies ; Organisations non-gouvernementales : le Centre de Genève pour le contrôle démocratique des forces armées (DCAF), Inclusive Security, le Bureau central d'Europe de l'Est et du Sud-Est pour le contrôle des armes légères et de petit calibre.

Influenceurs internes clefs : NAC, SI, CM, EMI, ACO, and ACT.

Examples de directives : (1) La Résolution du Conseil des Nations Unies 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité et les résolutions connexes, (2) la Politique d'égalité des opportunités et de diversité ; (3) Le harcèlement, la discrimination, et l'intimidation sur le lieu de travail… Identifier. Arrêter. Prévenir : le Guide du gestionnaire pour faire face aux allégations de harcèlement, de discrimination, et d'intimidation sur le lieu de travail ; (4) la Politique de l'OTAN/du CPEA pour la mise en œuvre de la RCSNU 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité et des résolutions connexes; (4) le Plan d'action pour la mise en œuvre de la Politique de l'OTAN/du CPEA sur les femmes, la paix et la sécurité ; et (5) la directive des deux commandements stratégiques 40-1 : Intégrer la RCSNU 1325 et les dimensions de genre au sein de la structure de commandement de l'OTAN.

(1) Comment l'OTAN institutionnalise le genre

Recherche conduite par Dr. Stéfanie von Hlatky, Queen's University (Canada) et par Dr. Heidi Hardt, University of California Irvine (États-Unis) pour le programme SPS.

Problématique : Pourquoi (et comment) l'OTAN a-t-elle adapté ses activités pour qu'elles soient en phase avec l'application universelle des questions de genre ?

Explications ou hypothèses envisagées :

1. La partie civile de l'OTAN démontre une plus grande sensibilité au genre, puisque les directives sur le genre sont issues de décisions politiques.
2. Les institutions militaires sont précurseurs des politiques de genre au sein de l'OTAN car elles voient des bénéfices opérationnels et stratégiques à l'application universelle des questions de genre.
3. Les différentes institutions de l'OTAN adoptent leurs propres politiques sur le genre qui sont en accord avec leurs buts respectifs.
4. Des acteurs externes influencent la façon dont l'OTAN aborde son programme sur le genre.
5. Les politiques de l'OTAN liées au genre reflètent les préférences des États-membres.

Conclusions

Les conclusions supportent la seconde hypothèse, ce qui signifie que les institutions militaires constituent une force principale dès qu'il s'agit de la mise en œuvre des politiques sur le genre au sein de l'OTAN. Les organisations militaires ont tendance à fournir plus d'expérience pratique, de directives opérationnelles, et de formations à leur personnel. Non seulement les institutions militaires sont-elles axées sur la mise en œuvre de par leur culture organisationnelle, formation, et chaîne de commandement clairs, mais, au travers de leurs nombreuses missions, les bénéfices opérationnels de l'application universelle des questions de genre sont devenus clairs. Ces bénéfices incluent un accès accru à des renseignements plus précis et une capacité de protection des forces de l'OTAN et des civils rehaussée grâce à une plus grande acceptation de la présence des forces. Par contraste, les organisations civiles peuvent démontrer des niveaux d'engagement similaires, mais manquent d'incitatifs de carrière à la mise en œuvre des politiques sur le genre, ont moins de directives concernant la mise en œuvre et ont tendance à prioriser la sensibilisation aux problèmes de genre et portent moins d'attention sur l'application pratique des questions de genre. Le côté militaire de l'organisation met l'application universelle des ques-

tions de genre en pratique, alors que le personnel civil a rencontré des difficultés à traduire le programme de l'OTAN sur le genre et 1325 dans leur travail quotidien au siège, où des exemples tangibles sont plus difficiles à trouver. Cette différence entre les organisations civiles et les organisations militaires vient en partie du fait que la mise en œuvre d'une dimension de genre n'est pas toujours identique. Les organismes militaires de l'OTAN produisent la grande majorité des directives sur le genre (70%) alors que les organismes civils n'en produisent que 30%. Un bon nombre des directives sur le genre sont applicables à l'OTAN en son complet, cependant, bien d'autres documents ont le côté civil ou militaire comme cible exclusive.

Cette recherche soutient également l'hypothèse de l'émulation, c'est-à-dire l'idée qu'une communauté de pratiques externes peut influencer le vocabulaire, les stratégies d'entraînement et les meilleures pratiques de l'OTAN. Parmis cette communauté, nous trouvons des organisations internationales telles que l'Union européenne et les Nations Unies et des organisations non-gouvernementales comme le Centre de Genève pour le contrôle démocratique des forces armée (DCAF) et Inclusive Security.

(2) Qui fait quoi

NAC : En tant qu'agence principale de prise de décision de l'Organisation, le Conseil de l'Atlantique Nord (on s'y réfère par son acronyme en anglais) est responsable de mettre en œuvre et d'harmoniser une dimension de genre au sein de l'Alliance. Le NAC soutient autant la Politique que le Plan d'action sur la mise en œuvre de la RCSNU 1325 et des résolutions connexes et reçoit les rapports de progrès annuels concernant cette mise en œuvre. Le Conseil a également produit le Plan d'action diversité et inclusion et produit des rapports de progrès annuels sur la mise en œuvre de la RCSNU 1325.

Organisations civiles :

SI : Cette organisation fait avancer le programme FPS sous la direction du Secrétaire général. Le Secrétaire général nomme une Représentante spéciale pour le programme FPS – le point focal genre le plus haut placé. La Représentante spéciale au Secrétaire général conseille le Secrétaire Général et le NAC sur la mise en œuvre de l'UNSCR 1325, gère le Bureau pour les femmes, la paix et la sécurité, encourage-les alliés à soumettre des candidates pour des postes et promotions et four-

nit des conseils sur le genre auprès des dirigeants.

Organisations militaires :

CM : En tant qu'agence fournissant des conseils militaires directement au NAC, le CM est responsable de vérifier que les documents et politiques appropriés incluent une perspective de genre. Cet organisme de l'OTAN reçoit des conseils sur le genre de l'EMI et du Comité de l'OTAN sur la perspective de genre (NCGP), précédemment dénommé le Comité sur les femmes dans les forces de l'OTAN (CWINF).

EMI : L'EMI possède un Conseiller pour les questions de genre qui est également Secrétaire du NCGP. L'un des plus anciens comités pour les questions de genre, le NCGP œuvre à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Le conseiller en genre de l'EMI fournit des conseils sur le genre autant au CM qu'a l'EMI.

ACO : L'un des deux commandements stratégiques, l'ACO a un conseiller en genre. Le rôle du Conseiller pour les questions de genre est de coordonner une structure sur le genre pour les rangs de commandements inferieurs et pour toutes les opérations de l'OTAN, ce qui peut inclure un Conseiller en genre (GENAD), un Conseiller en genre sur le terrain (GFA) et des Point focaux genre (GFPs).

ACT : autre commandement stratégique de l'OTAN, l'ACT possède également un conseiller env genre. Le rôle de ce conseiller pour les questions de genre est de soutenir les pays de l'OTAN et ses partenaires dans leurs efforts de fournir des entraînements et de l'éducation basés sur l'analyse des besoins en formation que le siège du SACT a développé avec le soutien du Centre nordique pour le genre au sein des opérations militaires (NCGM). Les formations et l'éducation se font sous forme d'un ensemble de documents nommé la Trousse d'éducation et de formation sur les questions de genre à l'intention des pays.

Pensez-y : Quand nous disons : « Les problèmes liés au genre sont la responsabilité du Bureau FPS », qu'est-ce que cela implique ? Est-ce que les personnes en dehors du Bureau FPS ont réellement besoin de penser au genre ? (Prenez en considération certaines conséquences de la nomination d'agences ou d'individus spécialisés pour la mise en œuvre et le contrôle des engagements concernant le genre. Il est important de prendre en considération autant les avantages que les inconvénients de telles nominations.)

La réponse est oui. En accord avec les standards internationaux, les politiques de l'OTAN demandent que tout le monde à l'OTAN prenne en considération une dimension de genre au sein de toutes les prises de décisions et activités. Tout comme il serait inapproprié de n'avoir que des comptables comme uniques responsables des analyses des coûts et des bénéfices ; il est inapproprié pour ceux travaillant au Bureau FPS d'être seuls à conduire des analyses comparatives entre les sexes. Au sein des efforts mondiaux pour rendre universelle l'application des questions de genre, il y a donc des avantages et des inconvénients d'avoir des organismes spécialisés et des individus dont la tâche est de mettre en œuvre et de contrôler les engagements envers le genre.

Avantages : Créé une sélection d'experts sur le genre ; maintient et/ou augmente les efforts sur les problèmes liés au genre, et promeut la coordination et la communication entre les divisions.

Inconvénients : Affaiblit le sens des responsabilités des autres individus envers le genre et créé des structures parallèles qui n'interagissent pas toujours. Certaines personnes peuvent se méprendre en percevant le bureau FPS comme contenant les seuls individus responsables de l'application universelle des questions de genre. En réalité, l'application universelle des questions de genre est la responsabilité de tous.

Cet exemple démontre l'importance de la mise en œuvre d'une approche holistique qui apporte des solutions à chaque niveau, dans le but de fournir un soutien réciproque.

Partie III exercice interactif – 'réflection et travail d'équipe'

Survol : Révisez un extrait de politique. Examinez le document individuellement et réfléchissez à comment vous changeriez ou ajouteriez des éléments dans ce document pour incorporer une perspective de genre. Après avoir réfléchi à ces questions, discutez de vos idées avec un/une collègue. Référez-vous à l'annexe pour lire le document. Lorsque vous réviserez des documents de politiques dans le futur, gardez les questions suivantes en tête.

- Quelles sont les différentes façons par lesquelles les hommes et les femmes vont être affectés par cette politique ?
- Est-ce qu'une diversité d'individus a été consultée durant l'ébauche de la politique ?
- Le document fait-il explicitement référence aux accords internationaux liés au genre (ex. Résolution 1325) et aux résolutions connexes (ex. les enfants au sein des conflits armés, la protection des civils) ?
- Est-ce que la politique supporte une participation significative des femmes ? En d'autres termes, les femmes vont-elles jouer un rôle de prise de décision aux côtés des hommes ou vont-elles être reléguées à des rôles moins actifs ?
- Y a-t-il des groupes exclus de cette politique (ex. les femmes, les enfants, les minorités ethniques) ?
- La terminologie privilège-t-elle certains groupes par inadvertance ?

Partie IV Pratique – Support empirique pour une dimension de genre

Survol : Familiarisez-vous avec (1) les données existantes sur la représentation des femmes au sein de différents domaines (direction et opérations), (2) les attitudes concernant l'égalité de représentation et (3) les conséquences observées des inégalités entre les genres, et, à l'inverse, l'impact positif que peuvent avoir les femmes au sein des opérations de l'OTAN.

Concepts clés : diversité (vs. Égalité des opportunités) et inclusion, recrutement, rétention et promotion.

Pensez-y : Souvent, durant les formations sur le genre, on demande aux étudiants à quoi ils pensent quand ils entendent ou voient les mots : (1) femmes, guerre, et conflit et (2) hommes, guerre, et conflit. Le but est de reconnaitre les stéréotypes et d'être conscients de nos propres a priori ou biais. Quels sont, selon vous, des stéréotypes sexistes au siège de l'OTAN ? Pouvez-vous identifier des exemples de biais ? Quand une personne a ce que l'on appelle des biais « implicites », cela signifie que la personne a des attitudes ou des comportements discriminatoires envers un certain groupe, sans en être nécessairement conscient. Des études récentes suggèrent que tout le monde possède des biais implicites. Quels types de solutions positives pourrions-nous introduire pour surmonter les a priori implicites, mettre fin aux stéréotypes et améliorer l'environnement autant pour les hommes que pour les femmes ? Des études montrent que reconnaitre les biais implicites et ensuite travailler de façon active pour traiter les autres de façon égale malgré ces a priori facilitent le changement.

Aides : Les femmes et les hommes sont-ils traités différemment dans un contexte militaire ? Les hommes et les femmes servant dans les Forces armées sont-ils traités différemment dans un contexte civil ? Les hommes et les femmes sont-ils traités différemment quand ils interagissent avec la population générale ? Quel type de préjugés possédons nous concernant la capacité des femmes à diriger, à négocier et à planifier ? Que pouvons-nous faire pour réduire les barrières contre l'égalité entre les genres dans notre propre domaine de travail ?

(1) Représentation des femmes au sein de l'OTAN

Diversité (vs. Égalité des opportunités)

Le terme "diversité" n'est pas synonyme d'égalité des opportuni-

tés. Diversifier signifie chercher à maximiser le potentiel de chaque individu. À l'inverse, les politiques d'égalité des opportunités visent à éliminer toute discrimination ou pratiques discriminatoire. Un effectif divers permettrait à l'OTAN de rencontrer ses objectifs et d'améliorer ses capacités. Tout comme la recherche a démontré que des comités de direction plus divers menaient à des profits accrus, il a été prouvé que des politiques d'inclusion ont un effet positif, ou du moins n'ont aucun effet négatif sur l'efficacité opérationnelle.

En 2002, les États-membres demandèrent au Secrétaire General de faire des recommandations auprès du Conseil sur comment améliorer l'équilibre et la diversité des genres au sein du SI et de l'EMI. Cette demande mena à quatre buts de diversité : (1) avoir des effectifs qui représentent les nations qui les composent ; (2) identifier et confronter les barrières à la diversification qui ont pour origine les politiques et les programmes de l'OTAN ; (3) attirer et retenir des effectifs talentueux et divers ; et (4) créer des politiques, des directives, des plans, des programmes et des services dont le but est de remplir les besoins de diversité de l'OTAN.

Politiques actuellement en place : (1) Règlement du personnel civil ; (2) le Code de conduite de l'OTAN ; (3) l'Égalité des traitements et de non-discrimination ; (4) la Prévention et la gestion du harcèlement, de la discrimination et de l'intimidation sur le lieu de travail ; (5) les règlements concernant les révisions, la médiation, les plaintes et les appels administratifs; (6) le travail à temps partiel ; (7) les heures de travail flexibles; (8) les congés parentaux rémunérés; (9) trois mois de congés parentaux non-rémunères; (10) le télétravail; (11) les congés spéciaux, et la reconnaissance des époux ou des conjoints du même sexe dans des pays où le mariage pour les couples de même sexe n'est pas légal.

Programmes/formations : (1) le Programme de stage de l'OTAN, (2) le Programme de développement des cadres ; (3) le Programme de développement des gestionnaires ; (4) l'Entraînement d'initiation et le Programme de mentorat.

Inclusion

Selon l'OTAN, l'inclusion se définit par un environnement de travail au sein duquel chaque individu est traité de façon juste et avec respect, possède un accès égal aux ressources et aux opportunités et peut contribuer de tout son possible au succès de l'organisation.

Du côté civil : le Rapport de l'OTAN sur la diversité révèle qu'en 2016, les femmes représentaient environ 26% des effectifs de l'OTAN (dont le total est de 5 261 employés), le même nombre qu'en 2015. En 2016, les femmes représentaient 39% des employés au sein du SI et leur représentation varie grandement selon les rangs. C'est-à-dire que l'on trouve bien plus de femmes ayant des positions de rang B et L que de positions de rang A, C et U.

Postes de leadership : L'OTAN fait présentement face à une réduction constante du nombre de femmes en poste de leadership. Les femmes travaillaient dans 32% des postes du SI de rang A en 2016, faisant du SI l'agence ayant le plus haut pourcentage de femmes dans des postes de rang A. En 2016, le pourcentage de femmes dans des postes de direction à l'OTAN dans son entièreté était de 13%. Par exemple, les femmes tenaient 23% des postes de leadership au sein du SI en 2013 contre 21% en 2016, ce qui est cependant plus haut que les 11% de 2002.

Recrutement : En 2016, 38% des candidats pour des postes au sein du Secrétariat international étaient des femmes et 39% des candidats sélectionnés pour ces postes étaient des femmes.

Rétention : La proportion de femmes âgées entre 36 et 40 ans employées au sein de l'OTAN est en diminution.

Du côté militaire : Le « Résumé des rapports nationaux des États membres et partenaires de l'OTAN auprès du Comité de l'OTAN sur les dimensions de genre » fournit des statistiques à jour sur la représentation des femmes au sein des forces armées des États-membres de l'OTAN. Le pourcentage de femmes servant en tant que personnel militaire actif varie d'État-membre à État-membre. En 2016, le pourcentage de femmes au sein des forces armées des États-membres de l'OTAN était de 10.9% en moyenne. Le pourcentage de femmes au sein des forces armées des États-membres varie entre 1.3 et 20%. Parmi les pays avec les pourcentages les plus élevés sont la Hongrie (20%), la Slovénie (16.1%), la Lettonie (16%), les États-Unis (15.9%) et la Grèce (15.4%). Il est à noter que les moyennes incluent seulement les États-membres ayant fourni leurs moyennes nationales.

(2) Attitudes envers l'égalité dans la représentation

Avoir des politiques d'égalité dans la représentation n'a pas automatiquement changé les attitudes prévalentes vis-à-vis du genre dans un

contexte militaire. Par exemple, la croyance que les femmes ne sont pas capables de servir dans des rôles de combat persiste, bien que 96.3% des États-membres de l'OTAN ont leurs forces armées ouvertes autant aux hommes qu'aux femmes. Une étude du RAND publiée en 2014 sonda 7 600 membres des Opérations spéciales américaines et trouvât que 85% furent opposés à l'ouverture des postes des forces des opérations spéciales (SOF) aux femmes, 70% s'opposèrent à la présence des femmes dans leur unité, 80% pensèrent que les femmes n'étaient pas assez fortes pour les SOF, 64% pensèrent que les femmes ne possédaient pas de robustesse psychique et 60% pensèrent que les femmes ne seraient pas traitées de façon juste au sein des SOF.

(3) Les conséquences des inégalités et l'impact des femmes au sein des opérations

Selon l'OTAN, l'inégalité des genres signifie …

- Un attrait affaiblit pour les employés → des taux de recrutement et de rétention des femmes plus bas
- Un manque de perspectives diverses → plus grande inertie de raisonnement
- Un manque à l'accommodation des besoins de tous → des politiques avec des plus grands risques d'échec
- Une préparation affaiblie et une efficacité opérationnelle réduite → de plus grands risques d'exploitations des préconceptions sexistes de la part des adversaires

Comment combattre les stéréotypes sexistes à l'OTAN : idées des officiels de l'OTAN provenant d'entrevues dans le cadre du projet SPS.

> Égalité de traitement au sein des pratiques quotidiennes : par exemple, utiliser le titre d'un individu sauf quand on vous invite à utiliser leur prénom.
>
> « Voyez quelque chose, dites quelque chose » : signalez toute discrimination lorsque vous la rencontrez
>
> Étendez votre réseau : Mettez plus de femmes au courant des ouvertures de postes et d'opportunités à l'OTAN, mettez-vous en contact avec des associations et des réseaux qui assistent les groupes sous-représentés.
>
> Créez un environnement accueillant pour les familles : utilisez la politique Flexi-time et soutenez le congé parental.

Mentorat et accompagnement : Encouragez la participation au programme de mentorat pour les femmes de l'OTAN

Maintien de la paix : D'amples preuves suggèrent qu'impliquer les femmes dans les procédures de paix mènent à des conclusions positives. Quand les femmes sont incluses dans les procédures de paix, la probabilité que les accords signés durent deux ans augmente de 20% et la probabilité que les accords signés durent au moins quinze ans augmente de 35%. Impliquer les femmes au sein des efforts de construction de la paix augmente la probabilité que tout type de violence cesse de 24%. Ces statistiques sont issues d'une recherche mondiale conduite par l'ONU. En guise d'exemple additionnel, une recherche issue de UN Women, qui utilisa des données venant de 40 pays, montre une corrélation positive entre la proportion de politiques sur les femmes et les taux de signalement d'agression sexuelles.

Combat : Il n'y a aucune preuve suggérant que les unités mixtes aient un impact adverse sur la cohésion d'une unité. La recherche montre que la cohésion se base sur la capacité d'un groupe à accomplir des tâches (c'est-à-dire la capacité de faire le boulot) plutôt que sur des caractéristiques identitaires, comme par exemple le partage d'une même culture ou du même genre. Il y a de cela des décennies, beaucoup de personnes avaient peur qu'intégrer des Afro-américains au sein des forces armées américaines allait réduire la cohésion des unités, mais il n'y a eu aucun impact négatif. Dans le cas de l'intégration des femmes, les unités mixtes se sont prouvées d'améliorer l'efficacité opérationnelle dans des domaines tels que le renseignement, la crédibilité opérationnelle et la protection rehaussée des forces.

Opérations militaires : Tout dialogue avec les femmes locales et toute analyse comparative entre les sexes sur le terrain fournit :

Une connaissance accrue de la situation grâce à une compréhension plus complète des menaces

Une plus grande acceptation des forces sur place par le biais d'une évaluation plus détaillée des besoins des communautés locales

Une diminution de la violence sexuelle grâce à des patrouilles plus adaptées aux conditions sur le terrain.

Partie V Synthèse des connaissances – simulations interactives

Survol : Contextualisez les leçons que vous avez apprises par le biais d'activités de simulation et une session de compte-rendu.

Cas no. 1 : L'initiative de dissuasion de l'OTAN en Lituanie

Contexte : Suivant l'annexion de la Crimée en 2014 par la Russie, et en accord avec le principe fondateur de l'OTAN qu'est la défense collective, l'Alliance a déployé ses forces dans les États baltes pour des raisons de défense et de dissuasion. Chaque État balte perçoit la Russie comme étant une menace pour leur souveraineté ce qui est très possiblement un facteur important qui a motivé leur décision d'augmenter leur budget de défense. L'Estonie et la Lettonie font face à la menace la plus significative, principalement à cause de leur proximité géographique directe avec la Russie et la large proportion de Russes ethniques dans l'enceinte de leurs frontières (le président russe a précédemment déclaré que la Russie avait une responsabilité envers le peuple russe en son complet.). La proportion de Russes ethniques en Lituanie (6%) est bien plus petite que la proportion en Estonie (24%) et en Lettonie (27%). Cependant, des forces pro-Russes entourent la Lituanie, puisque le pays borde la ville russe de Kaliningrad ainsi que les communautés en Lettonie avec un grand nombre de Russes ethniques. En explorant le cas de la Lituanie avec une analyse comparative entre les sexes, l'OTAN peut améliorer ces efforts de protection envers cet État par le biais d'une dissuasion plus efficace.

Utiliser une analyse comparative entre les sexes : Pourquoi une analyse comparative entre les sexes du cas de la Lituanie est-elle nécessaire au succès d'une mission de dissuasion ? L'analyse comparative entre les sexes va au-delà des données générales sur la population en examinant la situation sociale et politique d'un point de vue désagrégé. Il est important d'utiliser une analyse comparative entre les sexes dans ce scénario de présence avancée rehaussée car le faire a des conséquences sur la planification et l'exécution des opérations.

Composition militaire : La Lituanie a réintroduit la conscription en 2015 pour les hommes âgés de 19 à 27 ans, mais pas pour les femmes. L'utilisation d'une analyse comparative entre les sexes nous permet de prendre en considération les éléments suivants :

- La conscription encourage les jeunes à quitter le pays et les

jeunes constituent un segment de la population ayant des opinions plus modérées. De plus, l'OTAN se devrait d'être conscient de tout sentiment négatif résultant de la conscription. Il y a toujours une connexion sociétale au sein de la population entre les forces armées et la masculinité.
- Un journaliste lituanien a dévoilé un projet qui contenait des images d'hommes conscrits qui étaient visiblement émus de leur conscription dans les forces armées. Le gouvernement russe utilisa ce projet comme propagande pour déclarer que les forces armées lituaniennes était faibles et pouvaient être facilement vaincues. Par conséquent, nous pouvons conclure que les éléments pro-russes utilisent des stéréotypes sexistes dans un but d'intimidation et pour rassembler du soutien à leur cause.

Coopération entre les forces : Une autre dimension de genre implique la prise en considération de l'entraînement des forces armées lituaniennes par les forces de l'OTAN. L'interaction et la coopération entre ces groupes sont centrales à la mission. L'utilisation d'une analyse comparative entre les sexes nous permet d'envisager les éléments suivants :

- L'impact potentiel des forces travaillant ensemble avec des proportions d'hommes et de femmes différentes est une préoccupation importante non seulement dans cette situation, mais aussi pour toutes les actions de l'OTAN. Par exemple, il est important de comprendre les rôles traditionnels attribués aux genres au sein de la société lituanienne. Loreta Graužinienė, en tête du parlement lituanien, a dit « les femmes doivent s'occuper de la famille et de faire des enfants, pendant que les hommes vont à l'armée. » Comment l'OTAN peut-elle trouver un équilibre entre ses propres politiques et programmes d'un côté, et les attitudes et tendances politiques de l'autre ?
- D'un point de vue plus théorique, les modèles de risques rationnels ne prennent pas en considération les points de vue divers. Il est important de réfléchir à « qui » fait le calcul, ce qui peut affecter les calculs rationnels de choix.

Perception des populations : Une troisième dimension de genre implique la prise en considération de comment les différents groupes au sein de la population perçoivent l'OTAN, puisqu'une dimension importante de la mission de l'OTAN est d'acquérir et de maintenir le soutien de la population. L'utilisation d'une analyse comparative entre les sex-

es nous permet de considérer les éléments suivants :

- Une présence militaire peut avoir des conséquences négatives pour la population. La violence sexuelle envers les femmes peut être l'une des conséquences d'une présence militaire.
- Une compréhension de qui est ciblé par les Russes et pourquoi peut également changer la direction des initiatives de l'OTAN. Il pourrait être nécessaire de désagréger les données concernant les expositions différentes des hommes et des femmes à la propagande pro-russe et comment ces messages pro-russes sont adaptés pour différents groupes au sein de la population.

Questions à envisager :

- Comment le but de dissuasion serait-il affecté si l'analyse comparative entre les sexes mentionnée ci-dessus n'avait pas été effectuée ?
- Comment ces considérations de genre spécifiques peuvent-elles être utilisées pour maximiser le succès opérationnel ?
- De quelles façons les différents organismes de l'OTAN peuvent-ils coopérer et coordonner pour s'assurer que les dimensions de genre soient prises en compte ?
- Quelles leçons venant de ce cas peuvent-elles s'appliquer à d'autres cas de dissuasion dans les pays baltes ou ailleurs ?

Cas no. 2 : Combattre le terrorisme en Iraq

Contexte : La mission d'entraînement de l'OTAN en Iraq surligne l'importance d'établir le genre comme priorité au sein des initiatives dont le but est de combattre le terrorisme.

Utiliser une analyse comparative entre les sexes : Les directives de politiques de contre-terrorisme se concentrent sur trois domaines : (1) la perception de la menace, (2) la capacité de faire face à la menace et (3) la collaboration avec des partenaires et des organisations internationales. Les programmes existants ont tendance à se concentrer de façon disproportionnée sur la troisième priorité. Pour une utilisation plus efficace d'une analyse comparative entre les sexes, il est important de prêter attention à chacune de ces priorités.

Matière à réfléchir et questions à considérer :

(1) Connaissance de la menace :

Préjugé opérationnel : Comme de nombreux États-membres et de nombreuses organisations internationales (y compris l'OTAN) l'ont remarqué, nous nous devons de changer les préjugés représentant les femmes en tant que victimes des conflits pour voir les femmes en tant qu'agentes actives durant les conflits. Alors que les organisations terroristes sont perçues comme principalement composées d'hommes, elles recrutent et emploient pourtant des femmes. Du point de vue d'un groupe tel que l'État Islamique par exemple, il était extrêmement important de recruter des femmes, sachant que le groupe souhaitait contrôler et maintenir du territoire. La vision d'un État selon ce groupe incluait les femmes et les enfants. De façon plus générale, les organisations terroristes ont recruté des femmes car elles peuvent passer sous le radar plus facilement et elles obtiennent plus d'attention de la part des médias, tel que démontré dans les travaux de recherche de Mia Bloom.

Comment l'adoption d'une nouvelle perception des femmes en situation de conflits peut-t-elle changer les protocoles et les actions de l'OTAN ?

(2) Capacités de faire face à la menace

Le 26 mars 2017, l'OTAN a fourni 160 kits d'équipement de lutte contre les EEI, comme l'a dénoté l'article intitulé « l'OTAN fournit à l'Iraq des équipements de lutte contre les engins explosifs improvisés (EEI) » (disponible sur le site Internet de l'OTAN). En plus d'une livraison d'un équipement contre des engins explosifs, l'OTAN travaille pour entraîner des forces iraquiennes et pour les aider à réformer le secteur de sécurité. Comme au sein de toute opération de l'OTAN, il est important d'explorer le cas de l'Iraq avec les dimensions de genre autant pour les approches physiques que non-cinétiques

Quels aspects de la diversité au sein des forces de l'OTAN et iraquiennes sont nécessaires à considérer au delà des activités de formation et de la livraison d'équipements? ? En utilisant une analyse comparative entre les sexes comme part de l'évaluations des menaces liées au terrorisme, quelles pourraient être des considérations concernant les capacités que l'OTAN se doit d'identifier ?

(3) Engagements avec partenaires et organisations internationales

Connaissances externes : Il est important de chercher et d'incorporer des informations externes à l'OTAN venant de sources variées et de partis crédibles. Ce commentaire semble être évident et appliqué, puisque l'une des priorités de l'OTAN est de collaborer avec ses partenaires et d'autres organisations internationales, pourtant les femmes sont souvent sous-représentées au sein de ces discussions.

Dans le cas de l'Iraq, quelles ressources et quels partis peuvent se montrer utiles pour acquérir des informations valables et quelles sont les meilleurs pratiques vis-à-vis des hommes, des femmes, des garçons et des filles ? Quelles sont les conséquences de l'omission de certains groupes des communautés locales ?

Cas no. 3 : Planification de defense pour la mission « Resolute Support » en Afghanistan

Contexte : Le processus de planification de défense de l'OTAN (NDPP) est complexe et à facettes multiples, mais l'OTAN aspire à être flexible durant ce processus et encourage ses États-membres à harmoniser leur planification. Puisque Resolute Support est une mission suivant celle des Force internationale d'assistance et de sécurité (FIAS), les leçons apprises de la mission précédente peuvent s'avérer utiles. Beaucoup d'exemples de la FIAS montrent comment la présence et le point de vue d'un conseiller en genre sur le terrain et/ou d'un point focal genre ont résolu un problème spécifique car une dimension de genre fut incorporée. Ces leçons peuvent s'appliquer à la planification de défense (lors de l'établissement d'une supervision politique, de prérequis de mission et lors de l'exécution des prérequis et des cibles). Regardons les étapes de planification de plus près et apprenons comment exécuter de façon plus rigoureuse une analyse comparative entre les sexes.

Rappel : Les étapes d'une planification de défense sont les suivantes :

(1) Une supervision politique est établie (ce qui signifie que les buts et les objectifs généraux ont été établis) ; (2) Les prérequis de capacité sont ensuite déterminés ; (3) Les prérequis et les cibles de répartition sont fixés ; (4) Le plan est ensuite mis en place ; et enfin (5) les résultats sont mis en revue.

Il y a trois structures principales au sein de l'OTAN qui participent activement au processus de planification de defense :

- Le Comité de la politique et des plans de defense (DPPC) a pour responsabilité de développer les politiques de planification de défense, de superviser et de coordonner toutes activités du NDPP. Le Comité peut également fournir des remarques sur les plans existants.
- Le Conseil exécutif du développement des capacités (CDEB) rassemble les dirigeants supérieurs des partis civils et militaires pertinents et dirige le personnel dans leurs efforts de NDPP.
- Le Personnel des plans de défense se compose d'experts civils et militaires au sein de l'OTAN qui soutiennent le travail du DPPC et du CDEB.

Les plans de défense se concentrent sur les domaines suivants :

- Forces, ressources, armement, logistique, C3 (consultation, commandement et contrôle), urgence civile, défense aérienne et anti-missile, gestion du trafic aérien, standardisation, renseignements, support médical militaire, science et technologie, et cyber.

Utiliser une analyse comparative entre les sexes

À l'aide de vos connaissances sur les étapes de la planification de défense, les différents organismes, leurs responsabilités au sein de la planification de défense et les différents domaines de planification, vous devez faire l'esquisse de comment ces différents organismes de l'OTAN peuvent mener une analyse comparative entre les sexes de la mission Resolute Support de l'OTAN. Vous devez particulièrement prendre en compte les trois premières étapes du processus de planification de défense. Maintenant que Resolute Support est une mission qui « entraîne, conseille, assiste, » la planification pour chaque section diffère des précédentes tâches de contre-insurrection et de contre-terrorisme. Comment ce changement ouvre-t-il la porte à plus d'analyses comparatives entre les sexes ? Par exemple, les installations et les configurations des centres d'entraînement sont-elles autant appropriées pour les hommes que pour les femmes ? Les voix des femmes sont-elles incluses au sein des évaluations périodiques de la mission ? Lors d'interventions d'assistance d'urgence (par exemple, une inondation au nord de l'Afghanistan), les évaluations de besoins doivent identifier les situations uniques aux hommes, femmes, garçons et filles.

Partie VI Conclusion

Aperçu : Revisitez les messages de synthèse de chaque module, renforcez les objectifs clés du cours et écrivez quelques notes concernant la façon dont vous pouvez appliquer ces compétences dans votre propre travail.

Partie III

Documents clés (dans l'ordre chronologique)

Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination l'égard des femmes (CEDAW, 1979)

Le document

https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19983322/201203060000/0.108.pdf

Contexte

Adopté par l'Assemblée générale de l'ONU en 1979, ce document – connu comme étant la Déclaration internationale des droits de la femme – est le résultat du travail de la Commission sur le statut des femmes (CSW). La CSW fut établie en 1946 en tant que sous-commission de la Commission sur les droits de l'homme mais obtint rapidement le statut de commission de plein droit. Les documents de l'ONU concernant la protection et la promotion des droits des femmes étaient fragmentaires, puisqu'ils ne traitaient pas le problème de discrimination envers les femmes de façon exhaustive. Par conséquent, en 1967, l'ONU adopta la Déclaration sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. L'ONU dénota que les années 1960 furent une époque durant laquelle le monde devint plus conscient des mécanismes de discrimination, ce qui mena aux efforts de création d'un traité contraignant sur le sujet– CEDAW.

Résumé

Le document a deux fonctions : un, il décrit ce qui constitue toute forme de discrimination à l'égard les femmes et deux, met en place un programme pour que les États mettent fin à ces discriminations.

Points clés

La Convention définit la *discrimination à l'égard des femmes* comme « toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe qui a pour effet ou pour but de compromettre ou de détruire la reconnaissance, la

jouissance ou l'exercice par les femmes, quel que soit leur état matrimonial, sur la base de l'égalité de l'homme et de la femme, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel et civil ou dans tout autre domaine. »

Résolution du Conseil de Sécurité des Nations Unies 1325 : Des femmes, de la paix et la sécurité (2000)

Le document

https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N00/720/18/PDF/N0072018.pdf?OpenElement

Contexte

L'adoption de la Résolution 1325 en 2000 symbolisa la première fois que les femmes et le genre furent inclus au sein de l'ordre du jour dans le contexte de guerre et de paix au Conseil de sécurité de l'ONU. Ce document reste charnière à l'introduction du genre au sein du répertoire de l'OTAN.

Résumé

La Résolution met en exergue l'impact disproportionné des conflits sur les femmes et les enfants et l'impact conséquent de ce phénomène sur la paix et la sécurité internationales. De plus, le document reconnaît l'importance des femmes dans la prévention, la gestion et la résolution des conflits. Le document met l'accent sur le besoin d'augmenter la participation des femmes dans ces domaines et surligne particulièrement le besoin d'avoir des femmes impliquées dans le processus de prise de décisions et qui tiennent des postes de direction.

Points clés

La parité hommes/femmes et l'application universelle des questions de genre sont deux concepts distincts surlignés dans la Résolution. La parité hommes/femmes fait référence à l'égalité des genres en termes de proportionnalité (c'est-à-dire le pourcentage de femmes et d'hommes au sein d'une organisation), puisqu'il fait appel à une plus grande participation des femmes à tous les niveaux dans tous les secteurs. L'application universelle des questions de genre est une égalité de perception, qui fait appel à ce que l'on considère tous les genres de façon égale.

La Résolution surligne l'importance de créer des formations spécialisés pour chaque employé, et ce nonobstant le secteur dans lequel cette personne travaille.

Le concept d'une *perspective de genre* découle des deux concepts cités ci-dessus. Incorporer une perspective de genre signifie prendre en compte les genres de façon active au sein des processus et des opérations. La Résolution dénote le besoin d'incorporer des analyses comparatives entre les sexes dans toutes les facettes du travail – particulièrement à toutes les étapes d'un conflit.

Politique sur l'égalité des opportunités et la diversité (2003)

Le document

http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20100625_IS_IMS_EqualOpportunitiesPolicy.pdf

Contexte

Le document fut établi en 2003 et sa mise en œuvre s'adresse autant au Secrétariat international qu'à l'État-Major militaire international. La Politique encourage le recrutement, la rétention, et le développement d'un effectif divers. La Politique demande que le personnel travaille dans un environnement sans aucune forme de discrimination ou de harcèlement. Tout le personnel de l'OTAN est responsable de la mise en œuvre de la politique. La Division Gestion exécutive veille à son efficacité.

Résumé

Par rapport à l'inclusion du genre dans le document, la politique stipule que cela sera poursuivi conjointement avec d'autres mesures, incluant des plans d'actions tels que le plan d'action sur la parité hommes/femmes et la diversité (C-M (2003) 055). Le but est: d'attirer plus de femmes qualifiées pour des postes vacants ; de créer plus d'opportunités de développement de carrières pour tous les genres ; de mesurer l'amélioration de l'équilibre des genres au sein de l'OTAN, de développer des systèmes de contrôle et de remarques et des pratiques qui permettent un apprentissage en continu ; d'augmenter la sensibilité aux questions de genre; de promouvoir l'égalité des genres au travers d'un apprentissage sur le lieu de travail mené par la direction ; de revoir les directives sur l'application universelle des questions de genre; d'établir

un environnement de travail qui laisse de la place pour un équilibre vie personnelle/travail ; de mettre en place des procédures efficaces de gestion des plaintes.

Points clés

L'attention ici est placée plus sur la parité hommes/femmes que sur l'application universelle des questions de genre. La parité hommes/femmes se doit d'être atteinte sans quota.

La diversité n'est pas synonyme d'égalité des opportunités. La diversité n'est pas de seulement éliminer toute discrimination, mais il s'agit aussi de maximiser le potentiel des individus. Un effectif divers permettra à l'OTAN d'accomplir ses objectifs et d'augmenter ses capacités.

La politique de l'OTAN/du CPEA pour la mise en œuvre de la RCSNU 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité (2007)

Le document

http://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_109830.htm
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_2014_06/20140626_140626-wps-action-plan.pdf

Contexte

La Politique fut adoptée formellement en 2007. Elle fut soutenue par le Sommet de Lisbonne et son premier rapport fut publié en 2010. Des révisions ont été faites en 2011, en 2014 et en 2017, quand le document a été rendu public.

Résumé

Similaire aux documents précédents, comme la Directive des deux commandements stratégiques 40-1, cette politique reconnaît les détails de la RCSNU 1325 et les résolutions connexes du Conseil de sécurité de l'ONU. Ces résolutions reconnaissent l'impact disproportionné des conflits sur les femmes et les filles ; l'importance de s'assurer que les femmes participent aux prises de décisions au sein des institutions de sécurité ; et un engagement explicite envers la mise en œuvre de 1325, des résolutions connexes et envers l'intégration d'une dimension de genre.

Points clés

L'intention est que les membres et les partenaires de l'OTAN mettent en œuvre l'application universelle des questions de genre au sein de toutes structures civiles et militaires ; de s'assurer qu'une dimension de genre est appliquée universellement au sein de leurs politiques, activités et efforts ; et de soutenir leurs efforts pour le changement des mentalités et des comportements. Les membres et les partenaires de l'OTAN travailleront pour : montrer du leadership dans l'élimination des barrières portées sur le genre au lieu de les ignorer ; créer une parité hommes/femmes en établissant des environnements de travail respectueux et sûr ; et pour prêter une attention particulière au recrutement et au soutien de femmes leaders. Les membres et les partenaires de l'OTAN s'engagent à la mise en œuvre continus s'appuyant sur l'éducation et la formation sur le genre. L'OTAN et ses partenaires partagent le but de sensibiliser et de changer les mentalités et les comportements. Le but est que l'OTAN travaille en tandem avec les nations partenaires, les organisations internationales et la société civile.

L'OTAN attribue la responsabilité pour la mise en œuvre de 1325 principalement sur les nations.

Directives militaires de l'OTAN pour prévenir et combattre la violence sexuelle et sexiste liée aux conflits (2015)

Le document

https://www.nato.int/issues/women_nato/2015/MCM-0009-2015_ENG_PDP.pdf

Contexte

En reconnaissance du besoin de prévenir et de combattre la violence sexuelle et sexiste (VSS) liée aux conflits, le NAC adopta ces directives en juin 2015. Les directives furent ensuite discutées lors d'un colloque qui se déroula en octobre 2016 et qui rassembla des représentants nationaux et des experts de l'OTAN, l'UE, l'ONU et d'ONG sur le sujet. La création de ce document fut encouragée par : le Sommet de Chicago en 2012 (durant lequel les individus à la tête des États et des gouvernements ont reconnu la VSS comme l'une des entraves principales à une paix durable); le Sommet mondial pour mettre fin à la violence sexuelle lors de conflits de 2014 prenant place au Royaume-Uni (qui répéta l'obligation de la communauté internationale envers la « Déclaration

d'engagement pour mettre fin à la violence sexuelle lors de conflits »); et le Sommet des Pays de Galles en 2014 (durant lequel les dirigeants des États et des gouvernements répétèrent leur engagement envers la prévention de la VSS liée aux conflits).

Résumé

Le but du document est de fournir des directives militaires pour prévenir et combattre la VSS liée aux conflits, qui doivent être intégrées au sein de toutes opérations et missions menées par l'OTAN, avec le but général de diminuer la fréquence de la VSS lors de conflits.

Points clés

Ce guide définit la *violence sexuelle et sexiste (VSS) liée aux conflits comme étant* « toute forme de violence sexuelle et/ou sexiste envers un individu ou un groupe d'individus, perpétrée ou commandée lors d'une crise ou d'un conflit armé. »

Le document dénote que « la prévention et le combat contre la VSS liée aux conflits doivent être inclus au sein de toutes les étapes de l'analyse de mission, de la planification, de l'éducation, de l'entraînement, de l'exercice et de l'évaluation des opérations et des missions menées par l'OTAN et seront intégrés au sein des documents de planification opérationnelle, des directives et des doctrines ainsi qu'au sein des documents sur le processus de planification opérationnelle. » Il décrit les procédures de rapport et de contrôle, les programmes d'entraînement des forces des nations alliées et des partenaires et des forces de sécurité locales ayant besoin d'entraînement.

Le Plan d'action de l'OTAN : la politique de l'OTAN/du CPEA sur le programme FPS (2016)

Le document

http://www.act.nato.int/gender-nato-action-plan

Contexte

Le document fut développé par les nations du PCSC au sein du CPEA+ et approuvé par le NAC. Cependant, le document s'applique à l'OTAN au complet, incluant les structures militaires et civiles ainsi que les délégations nationales. Le document s'inspire de la politique

de l'OTAN/du CPEA pour la mise en œuvre de la RCSNU 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité et des résolutions connexes. Il déclare que le Plan d'action doit être révisé tous les quatre ans au minimum. Après sa première version en 2014, le plan d'action a été mis à jour précédant le Sommet de 2016 dans le but d'inclure la RCSNU 2242 et de mettre l'accent sur l'égalité de participation des hommes et des femmes au sein des prises de décision. Une nouvelle version a été adoptée au Sommet de Bruxelles en 2018.

Résumé

Le but principal du Plan d'action est d'augmenter la participation significative des femmes et d'intégrer les dimensions de genre au sein des politiques de tous niveaux, et de rendre le programme FPS une part intégrale du fonctionnement quotidien de l'Alliance. D'importance secondaire est le but d'augmenter l'efficacité de la mise en œuvre de la 1325 grâce à la coopération avec les organisations internationales et grâce à l'inclusion de la 1325 au sein de l'entraînement et l'éducation.

Points clés

Au centre du plan est l'intégration de l'application universelle des questions de genre au sein de tous les domaines de planification des opérations actuelles et futures, incluant : la gestion de crise, la planification et l'exécution opérationnelles ; l'exécution des opérations ; et les rapports et les systèmes de compte-rendu.

Directive des deux commandements stratégiques 40-1 sur l'intégration de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies et la dimension de genre dans la structure de commandement de l'OTAN (2017)

Le document

http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_04/20150414_20120808_NU_Bi-SCD_40-11.pdf

Contexte

Au centre de ce document est le genre dans le contexte du côté militaire de l'OTAN, bien que la directive inclue le personnel civil, dénotant que les processus de recrutement et de sélection du personnel civil

doivent être en accord avec les mandats de l'OTAN sur l'égalité des opportunités. Le document fut établi en 2009 et mis à jour en 2017.

Résumé

Le document concerne la mise en œuvre de 1325 dans le contexte de l'Alliance, et par conséquent la mise en œuvre d'une application universelle des questions de genre comme routine au sein des opérations, missions et exercices de l'OTAN. Il répond aux résolutions connexes sur la violence sexuelle liée aux conflits. La directive clarifie le rôle de certains postes et organismes—particulièrement ceux des conseillers pour les questions de genre sur le terrain, des points focaux genre et des postes de gestion de crise. Éducation et entraînement sont aussi au coeur de la directive, qui insiste sur le besoin de disséminer les informations et les matériaux d'entraînement ; de tenir des séminaires ; de contrôler, revoir et analyser l'efficacité de la mise en œuvre de la 1325. De plus, le document fournit des standards de comportement basés sur le respect mutuel durant les opérations et les missions, incluant des procédures et protocoles de plaintes et de réponse aux allégations et/ou incidents.

Points clés

Au centre de ce document est l'inclusion du genre au sein de la *planification, l'exécution et l'évaluation* des opérations et missions menées par l'OTAN.

La directive fournit les définitions des concepts suivants : le genre, l'égalité des sexes, l'application universelle des questions de genre, les dimensions de genre, l'entraînement des connaissances sur le genre et de l'analyse comparative entre les sexes

Le genre se réfère aux différences entre les hommes et les femmes construites par la société. Le genre d'une personne se développe au travers de la socialisation, qui est influencée par son environnement culturel et social.

L'égalité des sexes demande que tous les genres reçoivent le même traitement et la même attention et inclue l'égalité des droits, des responsabilités et des opportunités.

L'application universelle des questions de genre est le processus de reconnaissance du rôle que le genre occupe au sein des opérations de l'OTAN.

La perspective de genre est le processus de réflexion à une situation en adoptant différents points de vue genrés.

L'entraînement de connaissances sur le genre implique une éducation vers l'établissement d'une compréhension standardisée du rôle que le genre occupe.

L'analyse comparative entre les sexes est l'acte d'examiner les différences entre les genres en regardant les différents rôles que les différents genres occupent typiquement au sein de la société.

Apprentissage factuel

Les forces armées

La recherche académique offre des preuves concrètes qui supportent l'idée que les femmes ont plus de chance d'être affectées négativement par leurs interactions et/ou leur participation avec/dans les forces armées, incluant, entre autres, des taux plus élevés de : syndrome de stress post-traumatique, suicide, et d'insatisfaction au travail. La parité hommes/femmes et l'application universelle des questions de genre peuvent aider à contrer en partie ces défis.

Moment charnière : Le rapport Deschamps

En 2013, les médias ont rapporté de nombreux cas de mauvaise conduite sexuelle au sein des Forces armées canadiennes (FAC). Ces reportages menèrent à une revue indépendante des forces armées par une autorité externe – l'ancienne juge de la Cour suprême Marie Deschamps. Cette revue externe – connue sous le nom de Rapport Deschamps – investigua les politiques, les procédures et les programmes des FAC dans le but de surligner les conduites sexuelles inappropriées. Un point central du rapport était que le harcèlement sexuel et les agressions sexuelles nuisent aux victimes et nuisent à « l'intégrité, le professionnalisme et l'efficacité des FAC. »

Le Rapport Deschamps révéla que les FAC possèdent une culture sexualisée hostile aux femmes et aux membres de la communauté LGBTQ+. Selon le rapport, la culture des FAC était « caractérisée par l'utilisation fréquente de jurons et de d'expressions extrêmement dégradantes faisant référence au corps des femmes, de plaisanteries sexuelles, d'allusion sexuelles, de commentaires discriminatoires concernant les capacités des femmes et des attouchements. » Le rapport a également découvert des instances de « harcèlement sexuel par quid pro quo. »

Ces cas impliquèrent une personne en position d'autorité demandant qu'un(e) subordonné(e) performe des actes sexuels afin d'éviter un licenciement, d'obtenir une promotion ou pour d'autres buts carriéristes. Durant la conduite de la revue, « quelques participants ont également rapporté des cas d'agressions sexuelles, incluant des cas de relations douteuses entre des femmes de rangs inférieurs et des hommes de rangs supérieurs, et de viol par des connaissances. »

Une autre conclusion clé est que les membres s'habituent à cette culture sexualisée au fur et à mesure qu'ils montent en rang. Par conséquent, le rapport démontra qu'un grand pourcentage d'incidents ne sont pas signalés. Les raisons incluent une peur de répercussions négatives sur leurs carrières, de ne pas être cru(e) ou d'être stigmatisé(e). Ces observations démontrent un manque de confiance envers la chaîne de commandement. L'Australie, la France et les États-Unis ont créé des mécanismes de signalement externes à la chaîne de commandement pour faire face à cet enjeu problématique. Le sous-signalement est également causé par des processus inefficaces d'identification, de signalement, d'investigation et de résolution de ces cas.

Enfin, le rapport Deschamps montra que les leaders peuvent être inconscients des problèmes s'ils ne sont pas très apparents. Cet enjeu n'est pas unique au Canada ni aux forces armées. La fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), une agence tripartite de l'Union européenne, trouva que dans les cas de harcèlements sexuels, 67.5% des femmes signalèrent que la gestion d'entreprise n'était pas au courant des incidents.[1]

Le rapport surligne l'importance de politiques rigoureuses qui prennent en compte des définitions exhaustives. Par exemple, la définition du harcèlement sexuel est incomplète si elle inclut uniquement les cas de harcèlement par quid pro quo et exclut les conduites sexuelles importunes.

Conclusions clés :

1. Reconnaitre le rôle de la culture organisationnelle dans ces cas.
2. Mettre en exergue l'importance d'un leadership déterminé.
3. Améliorer l'intégration des femmes
4. Rétablir la confiance au sein des FAC.

1. Anda Stamati, « First survey of sexual harassment in the workplace ». In Eurofound [en ligne]. 2004. Disponible sur: https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/first-survey-of-sexual-harassment-in-the-workplace.

Le lieu de travail

Ce n'est pas parce que le problème n'est pas ouvertement visible au travers de rapports officiels qu'il n'existe pas. Par exemple, l'Organisation internationale du travail (OIT) des Nations Unies dénote que le problème de harcèlement sexuel est étendu. Un rapport de l'OIT articule qu'il y a eu un changement d'une tendance à ignorer le problème à désormais reconnaitre qu'il existe ; un aveu que les problèmes de harcèlement sexuels et de mauvaises conduites sexuelles sont autant présents dans les pays industrialisés que dans les pays en développement.

De nombreuses études concluent que la discrimination sexiste continue d'exister au sein des lieus de travail, où les stéréotypes sexistes continuent d'influencer l'embauche et les décisions de promotion. Ces études surlignent l'impact négatif des discriminations. Par exemple, le Comité de protection de la méritocratie des États-Unis dénota qu' :[2]

Entre avril 1992 et avril 1994, le harcèlement sexuel a coûté environ $327 million au gouvernement fédéral américain, ce qui inclut les coûts d'arrêt maladie, de rotation de personnel et de perte de productivité.

Bien que tous les genres soient affectés par le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, les statistiques démontrent que les cas ciblent majoritairement les femmes, avec les plus hauts taux chez les femmes plus jeunes et les débutantes employées dans des environnements de travail non-traditionnels ou dominés par des hommes.

La recherche démontre que les victimes peuvent « tomber malade quand elles sont assujetties au harcèlement sexuel de façon courante, » causant des conditions comme des maladies liées au stress, l'hypertension artérielle et la dépression. Quand les victimes perdent leur capacité à se concentrer, leur capacité de jugement est réduite, leur motivation se dégrade et elles ont tendances à être moins productives.

Il y a une connexion importante entre le harcèlement sexuel et la discrimination sexuelle, ce qui est surligné dans les études sur le genre au travail. Dans les cas où le harcèlement sexuel cause un sentiment de ne pas être la bienvenue chez les femmes et le sentiment d'obligation de démissionner, le harcèlement sexuel devient une forme discrimination sexuelle, car l'égalité des opportunités des femmes est menacée.

La diversité au travail est essentielle pour la croissance, et c'est partic-

2. U.S. Merit Systems Protection Board, Sexual Harassment in the Federal Workplace, Washington, DC: Office of Policy and Evaluation. [en ligne]. Disponible sur: http://www.mspb.gov/netsearch/viewdocs.aspx?docnumber=253661&version=253948.

ulièrement le cas pour la diversité aux rangs supérieurs. Un rapport de 2007 conclut que les entreprises ayant des femmes cadres supérieures ont de résultats d'opérations supérieurs de 10% et une croissance d'actions supérieure de 70%. Il trouva également qu'avoir au moins une femme au sein du comité de direction réduit les chances de faillite de 20%.[3]

Des recherches ont démontré que les hommes ne possèdent pas de traits de personnalité qui les rendent plus accomplis en position de leadership. Plutôt, les femmes et les hommes possèdent le même potentiel de leadership. L'extraversion, l'application et l'ouverture aux expériences, qui prédisent de façon consistante l'émergence d'un leader, sont des traits qui existent aussi bien chez les hommes que chez les femmes.[4]

Solutions et leur impact

Contexte

Dans le contexte de l'OTAN, il est important de prendre en considération l'efficacité de l'incorporation d'une perspective de genre non seulement indépendamment au sein des structures militaires et civile, mais également au sein de leurs interactions. La recherche académique sur la prise en compte du genre dans les contextes militaires et civils à tendance à mentionner l'efficacité opérationnelle et l'efficacité organisationnelle respectivement.

Résultats et conclusions clés de la recherche

La recherche démontre que la connectivité à tout niveau d'interaction (c'est-à-dire au sein des gouvernements et au sein des organisations internationales) peut avoir un impact positif sur l'adoption et le maintien d'une dimension de genre, bien qu'il continue d'y avoir des difficultés d'atteindre une telle uniformité de pratique.

Les recherches menées par Dr. von Hlatky et Dr. Hardt ont démontré une différence entre les approches des structures civiles et militaires de

3. Gender inequality in the workplace, Vitality [en ligne]. 2015, vol. 5, no. 3, p. 1-4. Disponible sur: http://www.mvma.ca/sites/default/files/u522/Vitality-July_GENERIC-EN.pdf.
4. Olga Epitropaki, What holds women back? Gender barriers at work [en ligne], (presentation, The American College of Greece), http://gender-competence.eu/files/IntConf/5.pdf.

l'OTAN de mise en œuvre des directives liées au genre. De plus, elles trouvèrent qu'il y a plus d'activités sur le genre se concentrant sur la structure militaire. Les exemples incluent la nomination de conseillers pour les questions de genre et la création de documents ciblant l'incorporation d'une perspective de genre. Au sein de la structure civile, il y a une plus petite proportion de directives sur le genre et de documents d'entraînement ou de formation et le genre n'a pas nécessairement été mis en œuvre au sein des pratiques quotidiennes. Leur recherche a aussi démontré que, peu importe la personne interrogée (civile ou militaire), les répondants avaient plus tendance à donner des exemples militaires d'application universelle des questions de genre et avaient des difficultés à identifier des exemples dans un contexte civil.

Concernant la parité hommes/femmes, il y a une variation visible entre les nations alliées en ce qui concerne la représentation des femmes au sein des forces armées nationales. En 2016, la participation militaire des femmes allait d'environ 1.3% en Turquie et 4.3% en Italie à 16.1% en Slovénie, 18% aux États-Unis et 20% en Hongrie.

Les forces armées et le genre

Il y a un corpus de recherche académique qui identifie la culture organisationnelle militaire comme privilégiant la masculinité. Pourtant, il est évident que les caractéristiques associées à la masculinité et à la féminité sont également importantes à toute organisation, incluant les forces armées.

Par exemple, en 1999, le conseiller spécial sur les enjeux liés au genre pour l'ONU a arrangé des études sur les opérations de maintien de la paix en Bosnie-Herzégovine, au Cambodge, au Salvador, au Kosovo, en Namibie et en Afrique du Sud.[5] Ces études analysèrent l'implication des femmes au sein du processus de paix dans ces pays. Les études découvrirent que le personnel féminin dans les pays d'accueil occupait des rôles que les hommes ne pouvaient pas accomplir. Par exemple, les femmes dans les zones de conflits ont plus de chance de se confier aux femmes soldats de maintien de la paix. L'étude trouva que, quand au moins 30% des soldats de maintien de la paix sont des femmes, les femmes locales s'impliquent plus dans le processus de paix.

Une autre découverte est la connexion entre la diversité et le succès

5. Donna Bridges et Debbie Horsfall, . Increasing Operational Effectiveness in UN Peacekeeping: Toward a Gender-Balanced Force, Armed Forces & Society, 2009, vol. 36, no. 1, p.120-130. (ISSN : 10.1177/0095327X08327818).

militaire. Des études existantes ont examiné l'impact de politiques inclusives sur l'efficacité opérationnelle. Ces études trouvèrent que les politiques d'inclusion qui mènent à des forces armées diverse et représentatives ont un effet positif, ou du moins n'ont aucun effet négatif, sur l'efficacité opérationnelle.

L'intégration des genres a existé au sein des unités non-combattantes et il y a aucun rapport suggérant que les unités mixtes ont un impact négatif sur la cohésion des unités.[6] De plus, dans son étude des unités de combat de terrain, Anthony King trouva que l'entraînement et la compétence sont ce qui détermine la cohésion de l'unité (et non le genre).[7]

L'attention portée au genre s'est prouvée d'avoir amélioré l'efficacité opérationnelle dans trois domaines : la collection d'informations, la crédibilité opérationnelle et la protection rehaussée des forces.[8] Une étude sur cinq Équipes de reconstruction provinciale en Afghanistan trouva qu'un rayonnement accru, impliquant une communication avec les hommes autant qu'avec les femmes créa un tableau de renseignement plus précis des réalités du terrain.

Les enquêtes sur la parité hommes femmes et l'application universelle des questions de genre pour les soldats de maintien de la paix de l'ONU montrent qu'avoir un corps égalitaire et représentatif aide à réduire les cas de mauvaise conduite sexuelle et améliore la confiance envers et la réputation des soldats de maintien de la paix.

Des données venant de 40 pays montrent également une corrélation positive entre la proportion des femmes policières et les taux de signalement des agressions sexuelles.[9]

Le lieu de travail et le genre

Les discussions sur le genre en lieu de travail peuvent être trouvées dans les recherches académiques sur le comportement organisationnel,

6. Robert Egnell, Gender Perspectives and Military Effectiveness: Implementing UNSCR 1325 and the National Action Plan on Women, Peace and Security, in Inclusive Security [en ligne], 2016, disponible sur : https://www.inclusivesecurity.org/publication/gender-perspectives-and-military-effectiveness/
7. Ibid.
8. Louise Olsson et Johan Tejpar, "Operational Effectiveness and UN Resolution 1325-Practices and Lessons from Afghanistan,"*Operational Analysis and Support: Swedish Defense Research Agency.* Rapport No. FOI-R-2760-SE (2009).
9. Facts and Figures: Peace and Security, in UN Women [en ligne], disponible sur : http://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures#notes

sur la psychologie de groupe et sur la responsabilité sociale. Beaucoup d'études se concentrent sur l'impact des entraînements de diversité sur les attitudes, les compétences et les connaissances des employés. Les résultats d'une étude démontrent que les formations sur la diversité ont un plus grand effet sur les aboutissements basés sur la cognition et sur les compétences que sur les aboutissements basés sur l'affectif (c'est-à-dire basés sur l'émotion). Un article de la *Harvard Business Review* a également surligné l'importance de la diversité pour la prise de décision.[10] Un point clé est que, bien qu'il soit réconfortant de rejoindre un groupe qui est similaire a soi, le faire peut alimenter la conformité et empêcher toute innovation.

Plus de faits en soutien des politiques et pratiques existantes de l'OTAN

Une combinaison d'approches formelles et informelles à l'éducation sur le genre s'est montrée efficace. Ces approches informelles incluent : le multimédia, les chansons, les jeux de rôles et les sketchs, les réunions interpersonnelles et les discussions de groupe. Depuis la décision de mettre en œuvre la Résolution 1325, les organismes de l'OTAN ont utilisé un certain nombre d'approches informelles, incluant l'évènement « Barbershop » et *She Runs, He Runs, We Run*, dans le but d'augmenter les connaissances sur la résolution.

L'évènement Barbershop mit en avant trois raisons pour lesquelles l'égalité des genres est un enjeu important pour l'OTAN et pour les forces armées en général :[11] (1)Les valeurs fondamentales de l'OTAN ne peuvent pas être poursuivies sans le respect de l'égalité, (2) les femmes soldats font face à de plus hauts risques que leurs confrères dans les zones de conflit à cause de la violence sexuelle, à cause d'équipement ou d'installations inadéquats qui ont été uniquement conçus pour des hommes ; et (3) la diversité permettrait à l'OTAN de recruter les « meilleurs et les plus brillants. »

L'évènement *She Runs, He Runs, We Run*[12] met l'accent sur le rôle du

10. David Rock et Heidi Grant, Why Diverse Teams Are Smarter. Harvard Business Review [en ligne], 4 November 2016, Disponible sur https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter
11. Sophie Barnett, Towards Gender Equality: Recent Updates in NATO's Implementation of Resolution 1325, in the NATO Association of Canada [en ligne], 2016, disponible sur: http://natoassociation.ca/towards-gender-equality-recent-updates-in-natos-implementation-of-resolution-1325/.
12 .She Runs, He Runs, We Run, in NATO [en ligne], 2017, disponible sur: http://www.nato.int/cps/en/natohq/news_130406.htm?selectedLocale=en

sport pour la promotion de la parité hommes/femmes et la solidarité entre les genres à l'aide du message « plus forts ensemble. »

Il est important pour l'OTAN de continuer à augmenter les connaissances sur ses politiques sur le genre et, en particulier, de fournir des formations plus approfondis sur la mise en œuvre au sein du travail quotidien. Une revue de 2013 trouva que les politiques et les directives de l'OTAN fournissent de l'aide sur ce quoi faire, mais que trop peu de leaders étaient familiers avec ces politiques et que pas assez d'employés étaient entraînés à mettre en œuvre ces politiques.[13]

13. Jamille Bigio, NATO: Women Make Us Stronger, in Council on Foreign Relations [en ligne], 2016, disponible sur: http://blogs.cfr.org/women-around-the-world/2016/07/19/nato-women-make-us-stronger/.

Sources

Association of Women For Action and Research. Statistics. **In** : *Workplace Sexual Harassment* **[en ligne].** 2016. Disponible sur: http://www.aware.org.sg/training/wsh-site/14-statistics/

Baker, Amy Nicole. Antecedents and consequences of observing workplace sexual behaviour. *Journal of Managerial Psychology* **[en ligne]**. 2016, vol. 31, no. 1, p. 265-279. Disponible sur: http://dx.doi.org.proxy.queensu.ca/10.1108/JMP-05-2014-0167

Barnett, Sophie. Towards Gender Equality: Recent Updates in NATO's Implementation of Resolution 1325. **In** *The NATO Association of Canada* **[en ligne]**. 2016. Disponible sur: http://natoassociation.ca/towards-gender-equality-recent-updates-in-natos-implementation-of-resolution-1325/

Bigio, Jamille. NATO: Women Make Us Stronger. In *Council on Foreign Relations* **[en ligne]**. 2016. Disponible sur: http://blogs.cfr.org/women-around-the-world/2016/07/19/nato-women-make-us-stronger/.

Bridges, Donna and Debbie Horsfall. Increasing Operational Effectiveness in UN Peacekeeping: Toward a Gender-Balanced Force. *Armed Forces & Society*, 2009, vol. 36, no. 1, p.120-130. (ISSN : 10.1177/0095327X08327818).

Countering terrorism. **In** *NATO*. **[en ligne].** 2017. Disponible sur: https://www.nato.int/cps/ua/natohq/topics_77646.htm.

Deschamps, Marie. External Review into Sexual Misconduct and Sexual Harassment in the Canadian Armed Forces. *External Review Authority* **[en ligne].** 2015. Disponible sur: http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/en/caf-community-support-services-harassment/era-final-report-(april-20-2015)-eng.pdf

Desai, Vandana. NGOs, gender mainstreaming, and urban poor communities in Mumbai. *Gender & Development* 2005, vol. 13, no. 2 , p.98-98. (ISSN: 10.1080/13552070512331332290).

Egnell, Robert. Gender Perspectives and Military Effectiveness: Implementing UNSCR 1325 and the National Action Plan on Women, Peace and Security. **In** *Inclusive Security* **[en ligne]**. 2016. Disponible sur : https://www.inclusivesecurity.org/publication/gender-perspectives-and-military-effectiveness/

Epitropaki, Olga. What holds women back? Gender barriers at work. Presentation a l'American College of Greece. Disponible sur: http://gender-competence.eu/files/IntConf/5.pdf.

European Commission, Directorate-General for Employment, Industri-

al Relations and Social Affairs. Sexual harassment in the workplace in the European Union. **In** *UN Women Watch*. **[en ligne]**. 1998. Disponible sur: http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/shworkpl.pdf

Facts and Figures: Peace and Security. **In** *UN Women* **[en ligne]**. Disponible sur: http://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures#notes

Firestone, Juanita M., et Richard J. Harris, Sexual Harassment in the U.S. Military Reserve Component. *Armed Forces & Society* 2009, vol. 36, no. 1, p. 86-102. (ISSN: 10.1177/0095327X09332152.)

Gender balance and diversity in NATO. **In** *NATO* **[en ligne]**. 2011. Disponible sur: https://www.nato.int/cps/ua/natohq/topics_64099.htm?selectedLocale=uk#action

Gender inequality in the workplace. *Vitality* **[en ligne]**. 2015, vol. 5, no. 3, p. 1-4. Disponible sur: http://www.mvma.ca/sites/default/files/u522/Vitality-July_GENERIC-EN.pdf.

Ghahramanlou-Holloway, Marjan et al. Suicide Risk among Military Women. *Psychiatric Annals,* 2014, vol 44, no. 4, p.189-193 (ISSN : 10.3928/00485713-20140403-06).

Grosser, Kate, and Jeremy Moon. Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting Workplace Issues. *Journal of Business Ethics,* 2005, vol. 62, no. 4, p.327-340. (ISSN : 10.1007/s10551-005-5334-3).

Hersch, Joni. Sexual harassment in the workplace. *IZA World of Labor*, 2015, vol. 188, 1-10 (ISSN : 10.15185/izawol.188).

Joachim, Jutta, et Andrea Schneiker. Changing discourses, changing practices? Gender mainstreaming and security. *Comparative European Politics*, 2012, vol. 10, no. 5, p.528-563. (ISSN : 10.1057/cep.2011.35).

Kalinoski, Zachary T., Debra Steele-Johnson, Elizabeth J. Peyton, Keith A. Leas, Julie Steinke, et Nathan A. Bowling. A Meta-Analytic Evaluation of Diversity Training Outcomes. *Journal of Organizational Behaviour*, 2013, vol. 34, no. 1, p.1076-1104 (ISSN : 10.1002/job.1839).

Kapungu, Roselyn. The Zimbabwe Gender Budgeting and Women's Empowerment Programme. *Agenda: Empowering Women for Gender Equity,* 2008, vol. 78, no. 1, p.68-78. (ISSN : 10.1080/10130950.2008.9674985).

Krook, Mona Lena, Diana Z. O'Brien, et Krista M. Swip. Military Invasion and Women's Political Representative: Gender Quotas in Post-Conflict Afghanistan and Iraq. *International Feminist Journal of Politics*, 2010, vol. 12, no. 10, p.66-79. (ISSN : 10.1080/14616740903429130).

Lundquist, Jennifer Hickes. Ethnic and Gender Satisfaction in

the Military: The Effect of a Meritocratic Institution. *American Sociological Review,* 2008, vol. 73, no. 3, p. 477-496. (ISSN : 10.1177/000312240807300306).

Mackay, Angela. Training the Uniforms: Gender and Peacekeeping Operations. *Development in Practice*, 2003, vol. 13, no. 2/3, p. 217-222 (ISSN : 10.1080/096145203200003198).

McCann, Deirdre. Sexual Harassment at Work: National and International Responses. *International Labour Organization* **[en ligne]**. 2005. Disponible sur: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_travail_pub_2.pdf

NATO delivers counter-IED equipment to Iraq. **In** *NATO* **[en ligne].** 2017. Disponible sur: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_142771.htm

Louise Olsson and Johan Tejpar, "Operational Effectiveness and UN Resolution 1325-Practices and Lessons from Afghanistan,"*Operational Analysis and Support: Swedish Defense Research Agency.* Report No. FOI-R-2760-SE (2009):

Puechguirbal, Nadine. Gender Training for Peacekeepers: Lessons from the DRC. *International Peacekeeping,* 2003, vol. 10, no. 4, p. 113-128. (ISSN : 10.1080/13533310308559352).

Rock, David et Heidi Grant. Why Diverse Teams Are Smarter. *Harvard Business Review*, **[en ligne].** 4 November 2016. Disponible sur: https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter

Sainsbury, Diane, et Christina Bergqvist. The Promise and Pitfalls of Gender Mainstreaming: The Swedish Case. *International Feminist Journal of Politics,* 2009, vol. 11, no. 2, p. 216-234 (ISSN : 10.1080/14616740902789575).

Sasson-Levy, Orna, Yagil Levy, et Edna Lomsky-Feder. Women Breaking The Silence: Military Service, Gender, and Antiwar Protest. *Gender & Society*, 2011, vol. 25, no. 6, p. 740-763. (ISSN : 10.1177/0891243211421782).

She Runs, He Runs, We Run. **In** *NATO* **[en ligne]**. 2016. Disponible sur: http://www.nato.int/cps/en/natohq/news_130406.htm?selectedLocale=en.

Stachowitsch, Saskia. Military gender integration and foreign policy in the United States: A feminist international relations perspective. *Security Dialogue,* 2012, vol. 43, no. 4, p. 305-321. (ISSN : 10.1177/0967010612451482).

Stahlman, Shauna, et al. Self-Reported Sexually Transmitted Infections and Sexual Risk Behaviours in the US Military: How Sex Influences Risk. *Sexually Transmitted Diseases*, 2014, vol. 41, no. 6, p. 359-643

(ISSN : 10.1097/OLQ.0000000000000133).

Stamati, Anda. First survey of sexual harassment in the workplace. **In** *Eurofound* **[en ligne]**. 2004. Disponible sur: https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/first-survey-of-sexual-harassment-in-the-workplace.

Stander, Valerie A., et al. Gender and Military Contextual Risk Factors for Intimate Partner Aggression. *Military Psychology,* 2011, vol. 23, no. 1, p. 639-658. (ISSN : 10.1080/08995605.2011.616808).

Street, E. Amy, Dawne Vogt, et Lissa Dutra. A new generation of women veterans: Stressors faced by women deployed to Iraq and Afghanistan. *Clinical Psychology Review,* 2009, vol. 29, no. 1, p. 685-694 (ISSN : 10.1016/j.cpr.2009.08.007).

Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives. **In** *NATO* **[en ligne]**. 2016. Disponible sur: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_11/20171122_2016_Summary_of_NRs_to_NCGP.pdf.

Titunik, Regina F. The Myth of the Macho Military. *Polity*, 2008, vol. 40, no. 2, p.137-163. Disponible sur: http://www.jstor.org/stable/40213466.

Timberlake, Sharon. Social Capital and Gender in the Workplace. *Journal of Management Development*, 2005, vol. 24, no. 1, p. 34-44. (ISSN: 10.1108/02621710510572335).

True, Jacqui. Mainstreaming Gender in Global Public Policy. *International Feminist Journal of Politics*, 2003, vol. 5, no. 3, p. 368-396. (ISSN : 10.1080/1461674032000122740).

U.S. Merit Systems Protection Board. *Sexual Harassment in the Federal Workplace*. Washington, DC: Office of Policy and Evaluation. **[en ligne]**. Disponible sur: http://www.mspb.gov/netsearch/viewdocs.aspx?docnumber=253661&version=253948.

Velluti, Samantha. Promotion of Gender Equality at the Workplace: Gender Mainstreaming and Collective Bargaining in Italy. *Feminist Legal Studies*, 2008, vol. 16, no. 2, p. 195-214. (ISSN : 10.1007/s10691-008-9088-z).

Women in the Canadian Armed Forces. **In** National Defence and the Canadian Armed Forces. **[en ligne]**. 2014. Disponible sur: http://www.forces.gc.ca/en/news/article.page?doc=women-in-the-canadian-armed-forces/hie8w7rm.