



À la fois si près et si loin : un regard féministe sur l'opération HONOUR

par Wendy Kean

Introduction

En mars 2021, lorsque l'opération HONOUR a officiellement pris fin, j'ai éprouvé un mélange singulier de plaisir et de regret. Il est vrai que l'opération HONOUR n'avait pas atteint son objectif d'éradiquer l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes (FAC). Néanmoins, l'opération avait connu deux succès importants, soit la création du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS) et la mise sur pied de l'atelier Le Respect dans les FAC (RdIFAC). À elles seules, ces deux initiatives montrent que les FAC reconnaissent sincèrement le besoin d'un changement, même si l'opération HONOUR n'a pas connu le succès escompté.

Au début des années 1980, alors que j'étais opératrice de téléimprimeur au sein de la Première réserve, j'ai accepté des attributions dans le cadre de l'exercice Rendezvous 83 tenu à Wainwright, en Alberta. En compagnie de cinq autres opératrices de téléimprimeur, j'ai été affectée temporairement à une compagnie du 1^{er} Régiment des transmissions du Canada. Si ma mémoire est bonne, le rapport hommes-femmes pour l'exercice était de 8 000 contre 100. Or, à l'exception d'un seul incident malheureux survenu au mess à la fin de l'exercice, je ne me suis jamais sentie en danger. Les signaleurs qui travaillaient avec nous étaient professionnels et sympathiques. Je n'ai observé que peu de comportements qui, aujourd'hui, seraient considérés comme inappropriés. Toutefois, il faut avouer que nos attentes en la matière étaient modestes à l'époque. À titre d'exemple, nous travaillions à partir d'un centre de télétype de campagne d'abord connu sous le nom de CLIT

(*Communications Land Interface* [interface de communication terrestre]). Ce centre, au moment où les chefs ont appris que des femmes y étaient affectées, s'est transformé en STIF (*Strategic-Tactical Interface* [interface stratégique-tactique]), ou, dans une tentative d'humour, en STIF CLIT¹. (à peu près l'équivalent de « clito gonflé » en français). De toute évidence, les acronymes étaient plus importants que les termes auxquels ils se rapportaient.

Je raconte cette anecdote non pas pour blâmer l'unité avec laquelle j'ai travaillé, mais bien pour souligner les progrès accomplis et visant à éliminer du quotidien ce genre de blagues à caractère sexuel devenues banales. Par ailleurs, il est tout aussi important de souligner les bons coups de l'opération HONOUR, en dépit du scandale qui a entouré sa conclusion, et de porter notre attention sur le travail qu'il reste à accomplir, comme en témoignent les événements du printemps 2021. Il est impressionnant de constater l'envergure des efforts soutenus déployés après la diffusion de l'ordre d'opération régissant l'opération HONOUR. En effet, ces efforts ont permis de mettre au jour les éléments suivants : enjeux liés à la diversité dans les FAC, homogénéité chez les chefs supérieurs, persistance des stéréotypes de genre et nécessité d'être mieux outillé pour travailler auprès d'une collectivité aussi complexe que celle qui compose l'institution². Pourtant, même en visant dans le mille, l'opération HONOUR a considérablement raté sa cible pour plusieurs raisons. D'abord, le choix de son nom; puis, il y a le sentiment d'autosuffisance institutionnelle dont elle a fait preuve pour aborder le problème et aussi le fait qu'aucun spécialiste de l'éthique professionnelle, de l'inconduite sexuelle ou du genre n'a été consulté lors de sa conception.

Analyse

Le sens du terme « honneur » (traduction de l'anglais *honour*) est relatif, puisqu'en découlent des catégories hiérarchiques implicites, à savoir l'honorable et l'honoré, et leurs contraires, c'est-à-dire le déshonorable et le déshonoré. On commet d'entrée de jeu un faux pas en nommant HONOUR une opération visant à éliminer l'inconduite sexuelle. Pourquoi? Car ce titre laisse entendre que le tort causé à l'état de préparation opérationnelle et à l'efficacité des FAC en tant que force militaire³, est plus important que la violence sexuelle et la perte de pouvoir que subissent les militaires victimes d'inconduite sexuelle. Compte tenu de ce qui s'est passé au sommet de la pyramide hiérarchique au printemps 2021, il est évident que l'opération n'a pas été à la hauteur de son nom, et ce, à deux égards importants. Premièrement, en inscrivant l'opération HONOUR dans le langage propre aux valeurs militaires, le chef d'état-major de la défense (CEMD) a donné l'impression que l'inconduite sexuelle dans les FAC, ou dans tout autre milieu d'ailleurs, est une question de maîtrise de soi et de discipline personnelle⁴, plutôt qu'une question de violence interpersonnelle découlant de déséquilibres de pouvoir au sein de la culture et de l'institution. Deuxièmement, en choisissant de prioriser les politiques et l'instruction⁵ pour modifier les comportements plutôt que d'élaborer un code de déontologie qui façonnerait les caractères et guiderait la nature infiniment complexe des relations en milieu de travail, l'ordre d'opération a laissé croire que pour aborder le problème de l'inconduite sexuelle, il fallait recourir à une approche binaire. L'opération HONOUR étant maintenant terminée depuis le 24 mars 2021, je propose que tout nouvel effort pour traiter de ces questions commence par un examen des concepts clés du domaine de l'éthique professionnelle en général, et de la théorie féministe en particulier, afin d'élaborer une politique plus cohérente et adéquate et mettre fin à l'inconduite sexuelle dans les FAC. Il pourrait également être utile de relier cette politique au Programme d'éthique de la défense afin d'en augmenter la portée et l'influence sur la

culture des FAC et du ministère de la Défense nationale, étant donné les multiples interactions entre le personnel militaire et civil dans les bases, les escadres et les formations.

Il importe dans un premier temps de comprendre ce qui me pousse à proposer la théorie féministe comme fondement d'une discussion sur l'inconduite sexuelle malgré le fait que les femmes n'en sont pas les seules victimes et qu'elles peuvent aussi en être les auteures. La théorie féministe ne concerne pas uniquement les femmes, ni ne leur confère-t-elle un avantage sur les hommes. La théorie féministe propose plutôt une critique, laquelle se fonde sur l'expérience des femmes en lien avec les dynamiques de pouvoir à l'œuvre dans la société et ses institutions. Élaborée dans les années soixante, la théorie féministe est née du vécu des femmes en milieu de travail. Elle étudie la distribution et l'application du pouvoir selon la perspective des personnes vulnérables aux actes d'oppression (comme la discrimination et le harcèlement sexuels), indépendamment de leur genre et de leur orientation sexuelle⁶. Puisqu'elle s'est d'abord consacrée à la critique des dynamiques sociales et professionnelles, la théorie féministe est l'outil tout désigné pour élaborer un code d'éthique professionnelle adéquat et contextuellement réaliste pour les FAC.

Toute éthique traite d'une manière ou d'une autre des questions de pouvoir, à savoir qui le détient, quelle en est l'ampleur et à quelles fins il est utilisé. L'éthique interroge également la notion de pouvoir d'un point de vue identitaire en cherchant à déterminer qui a du pouvoir dans une interaction ou une relation, et qui n'en a pas. L'éthique professionnelle sert à répartir harmonieusement l'utilisation du pouvoir sur le lieu de travail afin de compenser les déséquilibres inopportuns. Par conséquent, toute réponse à l'inconduite sexuelle au sein des FAC doit s'intéresser aux diverses formes et utilisations du pouvoir au sein de l'institution et à la façon dont elles peuvent être exercées dans l'intérêt de tous. Avant toute chose, il est donc important de bien définir la notion de pouvoir.

Le théologien moraliste américain Richard Gula décrit le pouvoir comme le fait de posséder des ressources dont quelqu'un d'autre a besoin. Ainsi, le contraire du pouvoir n'est pas la faiblesse, mais bien la dépendance résultant du fait de ne pas avoir les ressources nécessaires⁷. Dans les FAC, le pouvoir d'un militaire dépend de ses ressources, qui peuvent être notamment son grade, son poste, son ancienneté, son éducation, son sexe, son genre, son âge et son état de santé. Selon Gula, dans tout type de relation, lorsqu'il y a une inégalité de pouvoir, le lourd fardeau de la responsabilité morale incombe à celui qui a le plus de pouvoir, ou autrement dit, le plus de ressources. On appelle ce fardeau l'« obligation fiduciaire⁸ ».



Photo du MDN par le matelot-chef Peter Reed

Le lieutenant de vaisseau Patricia Corbeil dirige le NCSM *Toronto* pour qu'il s'approche du USNS *Patuxent* pendant un exercice de ravitaillement en mer dans la Méditerranée.

L'obligation fiduciaire est le fondement de toute éthique professionnelle. Elle représente le devoir d'une personne d'exercer son pouvoir et son autorité dans l'intérêt des personnes qui en dépendent ou qui possèdent moins de ressources. Dans le contexte des FAC, cela se traduit par l'établissement de relations de confiance qui vont bien au-delà de l'exercice du pouvoir de commandement. De plus, le détenteur du pouvoir doit fixer et maintenir les limites nécessaires à une gestion convenable de l'inégalité du pouvoir et des ressources dans la relation. Bien que le mot « honneur » permette de rendre compte du devoir d'une personne envers les plus démunis sur le plan institutionnel ou social, le terme qui en réalité convient le mieux d'un point de vue moral est « responsabilité » – certes moins prestigieux, mais plus utile pour comprendre les exigences de la dynamique de pouvoir à l'œuvre.

Le pouvoir est un bien institutionnel important et nécessaire au sein des FAC. Le problème qu'il pose, cependant, est que sa distribution *sociale*, même à l'extérieur des rangs, tend à être inégale – entre les hommes et les femmes, par exemple, et entre les personnes qui s'identifient à la composition culturelle dominante de l'institution et celles qui ne s'y identifient pas. En vérité, quelle que soit la façon dont on le conçoit, le pouvoir demeure ambigu. D'une part, il place les personnes qui ne détiennent pas le pouvoir ou les ressources nécessaires à leur travail en position de dépendance vis-à-vis de celles qui en jouissent. D'autre part, il donne aux personnes possédant le pouvoir et les ressources la possibilité d'influencer et de servir les autres de manière positive. La chaîne de commandement a la responsabilité morale d'assurer et de superviser l'exercice bienveillant et avisé de ces deux facettes du pouvoir et de gérer la relation entre pouvoir et dépendance. Pour ce faire, l'organisation doit aussi distinguer l'obéissance, qui s'inscrit dans un endroit et un moment bien précis, de la soumission, qui n'a jamais sa place.

Pour traiter de la façon dont l'utilisation du pouvoir influence les personnes et les groupes, la théorie féministe distingue les quatre types de pouvoir suivants : le pouvoir sur autrui, le pouvoir d'agir, les structures de pouvoir et le pouvoir en tant que ressource. Chaque type de pouvoir est neutre en soi ; c'est la façon dont il est exercé qui détermine s'il est source d'*autonomisation* ou d'*oppression*. En résumé, seul un usage approprié du pouvoir permet de bien gérer le rapport entre pouvoir et dépendance, d'instaurer la confiance et de bâtir des relations de travail solides et efficaces.

Le pouvoir sur autrui permet d'obliger une personne à faire ce que l'on veut qu'elle fasse, y compris quand ce n'est pas dans son intérêt⁹. Ce pouvoir est une fonction essentielle du commandement qui amène les militaires à sacrifier leurs biens personnels, de même que leur propre vie, pour le bien des autres ou pour atteindre les objectifs opérationnels. Il s'accompagne également de pouvoirs de punition, faisant de son utilisation la plus exigeante sur le plan moral.

Le pouvoir d'agir est une combinaison de l'aptitude et de la capacité d'agir¹⁰. Il est conféré par la formation et l'expérience, et se manifeste par l'instruction, la supervision, l'orientation et l'encouragement. Le détenteur de ce pouvoir, lequel est essentiel pour former des militaires compétents et professionnels de tous les grades, est susceptible de l'utiliser à mauvais escient ou de façon abusive, par exemple en réservant un traitement préférentiel à certains ou en refusant des occasions à d'autres sur la base de critères ne relevant pas de la compétence, de l'aptitude ou des besoins institutionnels.

Les structures de pouvoir font référence au cadre institutionnel¹¹. Du point de vue positif, elles comprennent la chaîne de commandement, le grade, les nominations et les systèmes d'instruction. On les retrouve également partout où il est question de mentorat et d'encouragement, sans égard au grade ou au poste. Du point de vue négatif, les structures de pouvoir causent des dommages lorsqu'elles engendrent des relations préférentielles

ou des réseaux exclusifs à l'intérieur ou à l'extérieur de la chaîne de commandement. Elles donnent également lieu à l'élaboration de politiques institutionnelles malsaines et à la tendance à désavantager les personnes qui ont moins de relations ou d'alliés au sein du cadre institutionnel.

Le pouvoir en tant que ressource est un bien social et institutionnel. Il confère l'autonomie décisionnelle et permet l'accès à des personnes possédant les ressources dont on a besoin¹². Bien que ce pouvoir tend à favoriser les personnes privilégiées, on le retrouve également dans des milieux de travail d'équipe sains, des réseaux de soutien et des groupes d'entraide tels que les Alcooliques Anonymes. Les FAC ont étendu cette forme de pouvoir au moyen du Conseil sur la diversité de la Défense et de ses groupes consultatifs.

Le leadership moral exige de celui qui a le plus de pouvoir qu'il maintienne des limites appropriées lors de ses interactions avec les autres, ce qui contribue à gérer l'inégalité du pouvoir¹³. Un déséquilibre des sources légitimes de pouvoir amplifie la portée de tout comportement inapproprié et augmente le risque d'inconduite. L'inconduite sexuelle est une forme extrême d'abus de pouvoir. Elle se manifeste lorsqu'une personne utilise son pouvoir pour en dominer une autre, intentionnellement ou non, par le biais d'une discrimination fondée sur le sexe ou l'identité de genre ou d'un comportement sexuel dégradant. On peut citer à titre d'exemple extrême les mauvais traitements infligés par des membres de l'armée américaine aux personnes qui étaient détenues à la prison d'Abou Ghraib à Bagdad en 2007. De telles violations se produisent lorsque des personnes sont incapables d'accepter la responsabilité qui est associée à leur pouvoir, ou qu'elles refusent de le faire. Il en va de même lorsqu'un militaire ne tient pas compte de la position d'autorité qui se rattache à son pouvoir, ou qu'il refuse de l'accepter, de sorte que même si, par exemple, une personne consentait à une relation personnelle avec ce militaire, les deux parties ne seraient toujours pas sur un pied d'égalité. La relation alléguée entre le major Kellie Brennan et le général (à la retraite) Jonathan Vance en est un exemple récent. Dans une entrevue avec Global News, le major Brennan a déclaré qu'elle n'était pas autorisée à dire la vérité tant qu'on ne lui avait pas donné la permission de dire la vérité¹⁴. Cette déclaration témoigne très clairement de son impuissance à parler de la relation et des répercussions qu'a eues celle-ci sur sa vie.

L'inégalité du pouvoir dans les milieux de travail et les milieux sociaux des FAC, tant au niveau individuel qu'institutionnel, entraîne d'importantes conséquences morales et éthiques. La plus grande faiblesse de l'opération HONOUR a été de dépendre de l'utilisation du pouvoir sur autrui par la chaîne de commandement, car ce pouvoir peut s'utiliser à bon comme à mauvais escient. J'ai vu des chefs pourtant bien intentionnés manifester de l'impatience et de la confusion relativement au devoir de signaler, en particulier dans les cas où les personnes plaignantes n'étaient pas encore prêtes à dénoncer. La tendance à utiliser le pouvoir sur autrui pour forcer le signalement résultait autant de la peur de faire l'objet de mesures disciplinaires pour ne pas avoir signalé l'incident en temps opportun que du désir d'aider la personne plaignante à obtenir justice. Les propos du major Brennan évoqués plus haut démontrent quant à eux l'utilisation du pouvoir sur autrui par les chefs supérieurs au sein de leurs propres unités pour dissuader les militaires de signaler une inconduite. Ces deux exemples de cas où l'on a eu recours au pouvoir sur autrui en réaction à une mauvaise utilisation de celui-ci résument bien l'échec de l'opération HONOUR. La récente décision de la vice-chef d'état-major de la défense, le lieutenant-général Frances Allen, de remplacer le devoir de signaler par le devoir de soutenir est une correction qui arrive à propos dans un ordre d'opération qui dépend d'une forme de pouvoir sur autrui pour réparer le tort causé par une autre forme de pouvoir sur autrui.

Conclusion

L'importance du devoir de soutenir explique pourquoi le CIIS et les programmes comme RdIFAC ont eu plus de succès que l'opération HONOUR – ces derniers sont la preuve que l'exercice du pouvoir peut être synonyme d'énergie, de compétence, d'accompagnement et même d'autonomisation. Plus particulièrement, le CIIS est une réussite parce qu'il n'impose pas aux victimes le moment ou la manière de signaler, ni même l'obligation de le faire, mais les aide à trouver une nouvelle forme de pouvoir qui leur permettra de décider de ce qu'elles veulent faire et du meilleur moment pour le faire. Il s'agit du pouvoir intérieur, qui est au cœur du devoir d'intervenir, et qui manquait à l'opération HONOUR. C'est ce même pouvoir que la formation RdIFAC cherche à rendre aux militaires. Une intervention axée sur les besoins des personnes affectées par l'inconduite sexuelle permet à ces personnes de faire l'expérience de leur pouvoir intérieur. C'est grâce à cette étape cruciale qu'elles pourront supporter le processus d'enquête ainsi que les processus judiciaires et

disciplinaires qui les attendent. À l'avenir, tout changement à la politique des FAC en matière d'inconduite sexuelle doit être axé sur l'instauration d'un équilibre sain entre les besoins de la victime et les exigences de l'institution afin que le processus en place puisse permettre la pleine expression du pouvoir qui réside en chacun des militaires. Voilà, à mon avis, la seule façon éthique d'aller de l'avant. Après quarante ans d'immersion dans la culture des FAC en tant que militaire du rang (subalterne), à titre d'épouse et d'aumônière, j'ai bon espoir que cela se concrétise.

Le capitaine (ret) Wendy Kean, CD, M.A., M. Th., est une ministre ordonnée de l'Église Unie du Canada. En 2020, elle prend sa retraite des Forces armées canadiennes après avoir accompli 19 ans de service, d'abord comme opératrice de téléimprimeur dans la Première réserve, puis comme aumônière. Ses travaux universitaires portent essentiellement sur l'éthique.



Photo du MDN LV01-2018-0751-006

NOTES

1 Les acronymes sont exacts, mais les noms utilisés pour désigner l'installation ne sont qu'approximatifs. En 1983, je portais une plus grande attention aux acronymes qu'au nom officiel du lieu de travail, pour des raisons évidentes.
 2 Voir *Canada, ministère de la Défense nationale, La voie vers la dignité et le respect : la stratégie d'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle*, 2020.
 3 Gouvernement du Canada, *Ordre d'opération du CEMD (O Op CEMD) – Op HONOUR*, août 2015, modifié le 29 septembre 2017, alinéa 3.
 4 *Ibid.* alinéa 9.
 5 *Ibid.* alinéa 14.
 6 Pour un résumé pratique de la théorie féministe, voir Amy Allen, « Feminist Perspectives on Power », *Stanford Encyclopedia of Philosophy*,

éd. automne 2016, Edward N. Zalta (éd.), disponible à l'adresse suivante : <https://plato.stanford.edu/archives/fall2016/entries/feminist-power>, et Noelle McAfee, « Feminist Philosophy », *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, éd. automne 2018, Edward N. Zalta (éd.), disponible à l'adresse suivante : <https://plato.stanford.edu/archives/fall2018/entries/feminist-philosophy>.
 7 Richard M. Gula, « Professionalization, power and dependence », *Ethics in Pastoral Ministry*. Paulist Press, 1996, p. 28-38. Bien que Gula écrive selon le contexte du ministère pastoral, il s'intéresse à la complexité des relations qui supposent un chevauchement de la dépendance et de l'amitié. Une dynamique similaire existe dans les FAC, surtout dans les groupes professionnels et les lieux de travail, et lors des opérations, où il est souvent

difficile de maintenir ou de faire respecter des limites strictes entre les relations personnelles et professionnelles.
 8 Gula, p. 32.
 9 Allen, p. 2.
 10 *Ibid.*
 11 *Ibid.*, p. 3.
 12 *Ibid.*, p. 4.
 13 Gula, p. 32.
 14 Amanda Connolly et Mercedes Stephenson, « 'Roar and be heard' : Woman behind Vance allegations calls for independent investigation », *Global News*, 28 février 2021, disponible à l'adresse suivante : <https://globalnews.ca/news/7665687/canadian-forces-military-police-investigation>.