



Défense  
nationale

National  
Defence

CHEF – CONDUITE PROFESSIONNELLE ET CULTURE



# ENSEMBLE - PLUS FORT

Une Équipe Diverse – Une Raison d’Être

Stratégie d’évolution de la culture  
de l’Équipe de la Défense

Canada 

## À NOTER

Ce document traite de sujets pouvant être pénibles et évoquer des souvenirs d'expériences et de mauvais traitements traumatisants vécus par le passé.

Des services de soutien en santé mentale sont disponibles pour le personnel militaire, les fonctionnaires, les vétérans et vétéranes et les familles.

Pour les militaires, les vétérans et vétéranes et leurs familles :

<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/sante-soutien.html>

Pour les employés et employées de la fonction publique et leurs familles :

<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/sante-mieux-etre-fonctionnaires.html>

## Table des matières

Avant-propos du leadership de l'Équipe de la Défense .....	ii
Introduction – Chef – Conduite professionnelle et culture .....	iii
Le défi de la culture .....	1
Fondements de la culture .....	2
Vision et objectifs stratégiques .....	4
Approche stratégique.....	6
Approche de mise en œuvre.....	8
Thèmes culturels.....	8
Rôles et responsabilités.....	11
Norme fondée sur des principes .....	14
Activités habilitantes – Les 5 incontournables .....	15
Mesure et suivi du progrès .....	21
Approche de mesure du progrès.....	21
Suivi et rapports.....	21
Appendice A – Lexique.....	24
Appendice B – Aperçu de la stratégie .....	28
Appendice C – Références.....	31
ANNEXES .....	32
Annexe I – Approche intégrée en matière d'ACS Plus .....	33
Contexte .....	33
L'ACS Plus comme outil habilitant pour la Stratégie d'évolution de la culture.....	35
Qu'est-ce que l'approche intégrée en matière d'ACS Plus?.....	35
Rôles et responsabilités pour l'institutionnalisation de l'ACS Plus.....	36
Annexe II – Boîte à outils sur la culture .....	39
Programmes habilitants, services, pratiques soutenues et outils .....	39
Principaux portails et centres de ressources .....	40
Pratiques et ressources thématiques.....	43

## Avant-propos du leadership de l'Équipe de la Défense

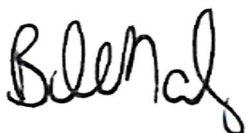
Alors que l'Équipe de la Défense fait face à des pressions nouvelles et émergentes en raison de l'évolution du contexte international, de la nature changeante des conflits et de l'évolution rapide de la technologie, nous ne devons jamais perdre de vue le besoin urgent de faire évoluer notre culture, non seulement pour répondre aux attentes de tous nos membres et de nos citoyens et citoyennes, mais aussi pour assurer notre disponibilité opérationnelle future et notre efficacité opérationnelle.

Consciente de l'urgence de la situation et du contexte entourant les défis auxquels elle est confrontée, l'Équipe de la Défense a déjà mis en œuvre des solutions locales, au niveau de la base. En fait, dans l'ensemble de l'organisation à tous les niveaux, un travail considérable a déjà été accompli pour créer les conditions d'une amélioration durable et à long terme de notre culture, afin d'assurer que nous soyons une institution véritablement inclusive, capable d'attirer, de maintenir en poste et de perfectionner des talents de tous les segments de la société canadienne.

À cette fin, nous saluons la publication de la Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense. La stratégie unifiera la multitude d'efforts d'évolution de la culture déjà en cours dans notre institution, y compris les mesures que nous prenons en réponse aux examens externes. Le Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC) dirigera la mise en œuvre de la stratégie et veillera à l'harmonisation et à l'intégration de toutes les activités de changement de culture au sein du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC). Chaque organisation relevant de la haute direction jouera également un rôle essentiel, car elle créera ses propres plans d'évolution de la culture, garantissant l'alignement avec la stratégie à tous les niveaux.

Bien que le CCPC soit l'autorité fonctionnelle chargée d'harmoniser la culture de la Défense, toutes les organisations et tous les membres du MDN et des FAC ont la responsabilité de contribuer à un changement positif. En tant que membres de cette équipe, nous ressentons tous et toutes de la fierté à l'égard de qui nous sommes et nous devons tous et toutes nous engager à créer un milieu de travail accueillant, inclusif et respectueux. L'évolution de la culture est essentielle à la création d'équipes cohésives et inclusives, au renforcement du sentiment de fierté d'y appartenir, ainsi qu'à l'amélioration de la disponibilité et de l'efficacité opérationnelles. Elle soutient également les efforts d'attraction, de recrutement et de rétention, qui sont tous directement liés au fait que les personnes se sentent accueillies, valorisées et habilitées.

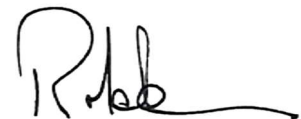
L'évolution de la culture nécessitera un effort délibéré et soutenu de la part de chaque membre de l'Équipe de la Défense. Il peut y avoir des revers, des faux pas et des déceptions, mais ce seront des occasions d'apprentissage, d'amélioration et de croissance, et nous continuerons à faire avancer cet important travail. Nous nous engageons à atteindre nos objectifs et nous nous attendons à ce que les dirigeants et dirigeantes, à tous les niveaux, relèvent le défi. Individuellement et collectivement, nous ferons évoluer notre institution afin de mieux incarner nos valeurs et notre éthique professionnelles communes, pour refléter la diversité et les valeurs de la société canadienne et pour veiller à ce que notre poursuite de l'excellence opérationnelle continue soit étayée par une culture qui respecte la dignité de tous nos membres en tout temps.



**Bill Matthews**  
Sous-ministre  
Ministère de la Défense nationale



**Général W.D. Eyre**  
Chef d'état-major de la défense  
Forces armées canadiennes



**Adjudant-chef Bob McCann**  
Adjudant-chef  
des Forces armées canadiennes

## Introduction – Chef – Conduite professionnelle et culture

Les Forces armées canadiennes (FAC) ont prouvé leur capacité à transformer des civils en militaires depuis plus d'un siècle. Nous avons la conviction que pour offrir aux Canadiens et Canadiennes une Défense qui puisse relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle, transformer notre culture pour créer un milieu de travail plus sain est non seulement notre responsabilité, mais également tout à fait réalisable. En plus d'être la bonne chose à faire, cela nous rendra plus efficaces sur le plan opérationnel dans un environnement de menaces qui évolue rapidement, de sorte que nous serons prêts à répondre, au lieu de réagir par des moyens qui ont peut-être fonctionné dans le passé, mais qui ne sont plus adaptés au contexte actuel.

Nous reconnaissons que la culture du MDN et des FAC revêt des aspects positifs et négatifs. Grâce à nos consultations, nos expériences et nos rapports externes, nous avons également observé que la façon dont la culture s'exprime dans nos équipes ne correspond pas toujours à notre philosophie et à nos valeurs déclarées.

À ce jour, le CCPC s'est engagé auprès de plus de 15 000 membres des FAC et du MDN. Nous avons mobilisé la participation directe de plus de 80 % des équipes de commandement. Ces séances ont donné lieu à des conversations franches et ouvertes sur notre culture et ont amélioré notre compréhension de la manière dont le leadership peut modéliser les changements que nous visons. Au fur et à mesure que nous mobilisons les leaders, nous constatons un fort désir d'apprendre et un besoin d'outils pour mieux naviguer dans des dynamiques de groupe complexes.

La Stratégie d'évolution de la culture (SEC) de l'Équipe de la Défense s'appuie sur des experts et expertes en la matière, des parties prenantes, des recherches et une ACS Plus, mais surtout, elle répond aux préoccupations de notre personnel, c'est-à-dire les membres des FAC et les employés et employées de la fonction publique du MDN, dont beaucoup ont été personnellement touchés par diverses formes d'inconduite et ont parfois subi un préjudice supplémentaire en raison de pratiques, de processus et de systèmes insuffisants ou inadéquats en place au sein de l'institution.

La SEC propose une approche globale afin de faire évoluer notre culture à tous les échelons, en veillant à harmoniser, à intégrer et à coordonner nos efforts. Il s'agit d'une approche ascendante, descendante et horizontale qui touche toutes les composantes de l'organisation. Cela nécessite une surveillance, une évaluation, et une analyse constantes, ainsi que la flexibilité nécessaire pour apprendre, s'améliorer et évoluer.

Grâce à des efforts considérables et variés, nous faisons évoluer notre culture. Dans l'ensemble de l'organisation, nous avons constaté des progrès graduels de la part d'équipes qui ont commencé à petite échelle et qui font le nécessaire. Les améliorations de la culture s'inscrivent dans des actions concrètes et quotidiennes, comme être un modèle positif, traiter les gens avec respect, parler et agir de manière inclusive et empathique, et apporter un soutien éclairé à ses pairs et à ses subordonnés et subordonnées lorsqu'un préjudice a été causé.

Améliorer notre culture exige un effort délibéré de la part de chacun et chacune d'entre nous. Elle nécessite des mesures individuelles et collectives continues et intentionnelles à tous les niveaux. Il incombe à chaque membre des FAC et à chaque fonctionnaire du MDN de se conduire avec intégrité, honneur et d'une manière qui s'harmonise avec nos valeurs en tant qu'institution.

**REMARQUE** : Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.

---

Cette institution, qui est composée de tant de gens incroyables, a ce qu'il faut pour maintenir l'élan positif que nous avons collectivement initié. Les progrès accomplis nous encouragent à aller de l'avant. Le désir d'apprendre, de grandir et de s'améliorer est évident à tous les niveaux. Nous devons continuer d'écouter, d'apprendre et de faire évoluer notre organisation afin d'être prêts à représenter fièrement le Canada chaque fois qu'il le faudra, et c'est ce que nous ferons.

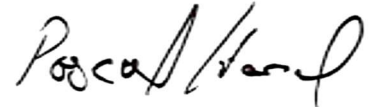


**Marie Doyle**

*Sous-ministre adjointe déléguée  
Chef – Conduite professionnelle et culture*



**Lieutenante-générale M.A.J. Carignan**  
*Chef – Conduite professionnelle et culture*



**Premier maître de 1<sup>re</sup> classe Pascal Harel**  
*Adjudant-chef du Commandement  
Chef – Conduite professionnelle et culture*

## Le défi de la culture

---

Nous devons reconnaître et accepter que certains aspects de notre culture ne sont pas adaptés à la défense et à la sécurité du XXI<sup>e</sup> siècle et qu'ils ne reflètent pas non plus les valeurs fondamentales de la société canadienne que nous servons et qui, à juste titre, nous demandent de respecter des normes plus élevées.

*Directive de lancement du CEMD/SM  
concernant la conduite professionnelle et la culture*

---

Afin de conserver sa place en tant qu'institution prête, efficace et légitime, l'Équipe de la Défense, qui comprend à la fois le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC), doit créer un environnement de travail où tous ses membres peuvent s'épanouir.

### Reconnaître les inégalités systémiques

Les politiques, les processus et les systèmes de l'organisation maintiennent toujours des obstacles systémiques<sup>1</sup> et des inégalités qui doivent être abordées, et la communauté interne au sein de notre lieu de travail continue d'exposer de nombreux membres de l'Équipe de la Défense à un éventail de préjudices allant des environnements non favorables, de l'exclusion et des microagressions aux brimades et à l'intimidation, en passant par le harcèlement, les menaces et la violence<sup>2</sup>. Ces questions font l'objet d'une grande attention et la surveillance continue des comportements indique qu'elles continuent d'être une préoccupation réelle et urgente.

Le gouvernement du Canada, les FAC et le MDN ont publiquement reconnu de nombreux chapitres sombres de leur histoire, y compris des exemples tels que le racisme et la discrimination auxquels a été confronté le 2<sup>e</sup> Bataillon de construction, notre rôle dans la purge à l'échelle du gouvernement des personnes 2ELGBTQI+ des années 1950 aux années 1990, et l'exclusion des femmes dans la plupart des professions militaires avant 1989. Plus récemment, nous avons également abordé l'inconduite sexuelle généralisée envers les membres de l'Équipe de la Défense représentés dans le cadre du recours collectif Heyder-Beattie, ainsi que la discrimination et le harcèlement raciaux systémiques qui font l'objet d'autres projets de recours collectifs.

À la base, la culture de la Défense canadienne ne peut échapper à l'influence de l'héritage du colonialisme, légué par les origines coloniales du Canada et toujours à l'œuvre dans de nombreux aspects de la société canadienne d'aujourd'hui. Tout comme le patriarcat, l'hétéronormativité et d'autres systèmes, cet héritage colonialiste a influencé les normes et les structures de pouvoir de notre organisation. Les membres du groupe traditionnellement dominant – généralement de sexe masculin, blanc, hétérosexuel et cisgenre – continuent à bénéficier d'avantages grâce aux systèmes qui ont placé leurs perspectives et leurs expériences au centre de tout. Cependant, l'évolution de la culture de la Défense signifie de valoriser et d'inclure les perspectives de tout le monde. Nous avons tous et toutes la possibilité et la responsabilité de jouer un rôle important en faveur de notre transformation.

---

<sup>1</sup> Un obstacle ancré dans les structures sociales ou administratives d'une organisation, notamment l'accessibilité physique d'une organisation, les politiques organisationnelles, les pratiques et les processus décisionnels ou la culture d'une organisation. ([Lexique antiracisme de la Défense nationale](https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/racisme-systemique-discrimination/outils-lutte-contre-racisme/lexique-lutte-contre-racisme.html)) <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/racisme-systemique-discrimination/outils-lutte-contre-racisme/lexique-lutte-contre-racisme.html>

<sup>2</sup> [Outil de suivi des progrès de la conduite et du changement culturel \(Voies menant aux progrès\)](#)

Ces influences se manifestent de bien d'autres façons : il y a encore trop de membres de l'Équipe de la Défense qui considèrent le changement comme un jeu à somme nulle qui menace leurs privilèges et avantages historiques. Les dirigeants et dirigeantes doivent reconnaître que différents contextes permettent – voire exigent – des styles et des approches différents. Aussi, les enjeux élevés du contexte militaire poussent certains à rechercher des solutions sans faille, ce qui peut rendre difficiles la reconnaissance de nos erreurs et l'apprentissage qui en découle. Les pressions uniques du contexte militaire peuvent nous rendre résistants aux défis ou à l'aide, en particulier d'un ou d'une subalterne ou de l'extérieur. Dans de nombreux domaines, nous avons encore du mal à comprendre la grande variété de qualités qui ajoutent de la valeur à notre mission, et nos hiérarchies sociales et de pouvoir internes continuent d'exclure des contributrices et contributeurs précieux. Ces idées ont été intégrées davantage dans les systèmes sous la forme de critères biaisés qui désavantagent certains groupes, empêchant leur participation, leur contribution et leur progression de carrière.

Des systèmes de pouvoir déséquilibrés ont été maintenus et renforcés à travers des générations de traditions, en utilisant des symboles, des rituels et des récits qui, bien que destinés à rassembler les équipes et à les lier, renforcent parfois le pouvoir et les privilèges de certaines personnes tout en rappelant aux autres leur « altérité ». Reconnaître ces inégalités systémiques aidera à rétablir le ton et à permettre des changements significatifs.

## Fondements de la culture

### Qu'est-ce que la culture?

La culture peut être comprise comme un réseau complexe de valeurs, de normes, de préjugés, d'hypothèses, de compréhensions, d'attentes et de pratiques, comprenant des attitudes, des croyances, des hiérarchies et des règles non écrites. Ceux-ci trouvent leur expression dans notre langue, nos comportements, nos traditions et nos artefacts, et façonnent subtilement nos politiques, nos processus et nos pratiques. La culture fonctionne généralement à un niveau subconscient, mais elle a une incidence énorme sur la façon dont nous nous traitons les uns les autres et travaillons ensemble, ce qui a une incidence sur le climat et le moral en milieu de travail et, ultimement, sur la capacité, la préparation et l'efficacité des personnes et des équipes.

### Pourquoi la culture du milieu de travail est essentielle

Plusieurs arguments clés justifient la création et le maintien d'une culture de milieu de travail saine et positive, axée sur la diversité, l'inclusion et l'équité :

#### La valeur intrinsèque des personnes

Tout d'abord, les membres de l'Équipe de la Défense doivent être reconnus pour leur valeur intrinsèque. Cette valeur est intégrée à notre Code de valeurs et d'éthique (2012) sous notre premier principe éthique : Respecter la

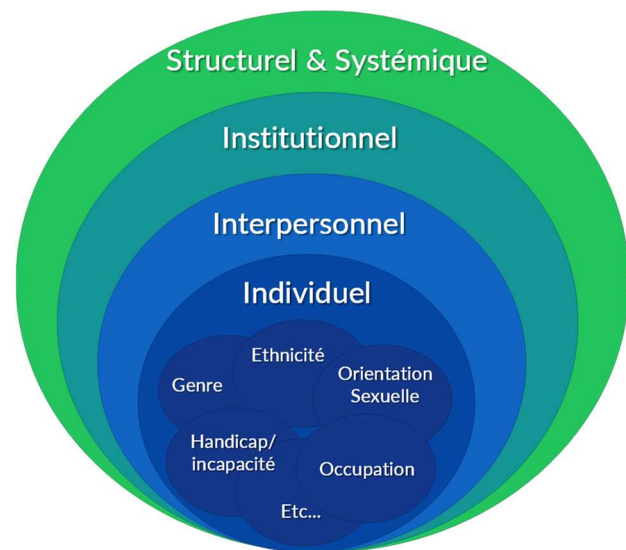


Figure 1 : Adapté du modèle socioécologique, Bronfenbrenner, 1977. La culture est présente à de nombreux niveaux différents. Les éléments de chacun de ces niveaux influent sur la culture et subissent son influence.



dignité de toute personne. Ce principe met l'accent sur le respect et l'équité, sur la valorisation de la diversité et l'intersectionnalité<sup>3</sup>, sur des lieux de travail sûrs et sains, ainsi que sur l'ouverture, l'honnêteté et la transparence.

### Légitimité en tant qu'institution

La diversité, l'inclusion, l'équité et la justice ont été désignées comme les valeurs consensuelles fondamentales du Canada<sup>4</sup> et sont intégrées au tissu de la société canadienne au moyen de la Charte des droits et libertés et des principes fondamentaux de notre système juridique. Ainsi, elles ne sont pas simplement un moyen de parvenir à une fin, elles constituent une partie fondamentale de ce que nous sommes en tant qu'institution canadienne. Le respect de la diversité, de l'équité et de l'inclusion est essentiel à notre légitimité. Nous devons incarner le meilleur de notre société en nous imposant des normes plus élevées et vivre les valeurs que nous avons pour mission de protéger. Si nous ne sommes pas un modèle pour le Canada que nous défendons, nous ne pouvons pas vraiment prétendre être une institution canadienne.

### Obligation morale et confiance

L'institution a une obligation morale envers les membres de l'Équipe de la Défense. Elle s'attend à des contributions extraordinaires de leur part. En retour, ces membres devraient s'attendre au meilleur environnement de travail possible, et c'est ce qu'ils méritent fondamentalement. Cela signifie d'être valorisés en tant que personnes uniques et en tant que contributrices et contributeurs, d'être traités avec dignité et respect, et de bénéficier d'un milieu de travail aussi sécuritaire sur le plan physique et psychologique que raisonnablement possible, compte tenu du contexte opérationnel.

Pour ceux et celles qui participent directement aux opérations militaires, le concept de responsabilité illimitée est central. L'éthos des FAC indique que « la responsabilité illimitée signifie que l'on peut nous ordonner ou que l'on peut avoir à ordonner à d'autres de se mettre en danger dans l'exercice de nos fonctions ». Certaines personnes ont invoqué cette raison pour expliquer pourquoi la sécurité physique et psychologique ne peut pas être considérée comme une attente réaliste pour notre environnement de travail. Au contraire, l'acceptation par notre personnel d'une responsabilité illimitée crée une obligation morale proportionnée pour leurs dirigeants et dirigeantes d'offrir autant de sécurité physique et psychologique que possible dans un ensemble de circonstances donné. Ceci est reconnu dans l'Éthos où il est dit que « la responsabilité illimitée est atténuée par l'obligation des leaders de veiller au bien-être de l'équipe et de réduire au minimum les pertes dans la poursuite du succès de la mission. »

Bien qu'il soit entendu que « les leaders portent également le fardeau moral de prendre des décisions qui pourraient entraîner la perte de vie ou causer du dommage à l'intégrité physique » en dehors de ces situations critiques, il est attendu et exigé que des précautions de sécurité physique soient respectées. Nous prenons des mesures pour éviter que des personnes ne soient tuées ou gravement blessées lors d'un entraînement, par exemple. Nous veillons à ce que les dangers soient atténués dans les espaces de travail. Lorsqu'il ne s'agit pas d'un contexte critique, la sécurité, tant physique que psychologique, doit être considérée par défaut comme un moyen de maintenir le bien-être qui permet d'être prêt à intervenir. Tous les efforts déployés pour assurer la sécurité lorsque celle-ci est réaliste renforcent la confiance entre les personnes et leurs dirigeants ou dirigeantes.

### Engagement et productivité

La création d'un milieu de travail inclusif et équitable présente un intérêt pratique. Pour remplir notre mission et notre mandat, nous devons maximiser notre disponibilité et notre efficacité. Pour ce faire, nous devons veiller à mettre en place les meilleures conditions possibles pour permettre aux membres de l'Équipe de la Défense d'apporter leur pleine contribution. Lorsque les personnes se sentent acceptées et valorisées, elles sont plus

---

<sup>3</sup> Voir l'inscription du lexique, page 25.

<sup>4</sup> [Reflét des valeurs canadiennes | Indice canadien du mieux-être | Université de Waterloo \(uwaterloo\)](#)

susceptibles de s'engager pleinement et d'être productives. Lorsqu'une personne a confiance en son équipe, en ses dirigeants et dirigeantes, et en son organisation, elle se sent plus à l'aise d'apporter sa pleine contribution.

Le changement de culture demeurera la priorité absolue du ministère tout au long du processus de reconstitution. Il est reconnu qu'une culture de travail positive favorise non seulement le recrutement et le maintien en poste du personnel, mais aussi l'engagement et la contribution, améliorant ainsi la disponibilité et la capacité opérationnelles.

*Directive du CEMD/du SM  
pour la Reconstitution des FAC (2023)*

#### Incidence continue des préjudices

Nous devons également tenir compte de l'incidence du temps, des efforts et des ressources perdus en raison du tort causé au personnel par le comportement de collègues, l'action ou l'inaction des dirigeants et dirigeantes, et les préjugés et les obstacles inhérents aux systèmes institutionnels. La pression exercée sur la capacité organisationnelle est importante en ce qui concerne la perte de productivité et les dépenses de fonds liées aux conflits, aux plaintes et aux procédures juridiques, à l'indemnisation pour les préjudices subis et à l'investissement dans des systèmes et des structures visant à atténuer et à prévenir d'autres préjudices. De plus, nous devrions reconnaître l'ampleur de la perte de productivité lorsque les gens sont marginalisés,

écartés, harcelés ou autrement lésés par des collègues ou des systèmes organisationnels, et l'incidence qu'une réputation amoindrie a sur notre capacité d'attirer et de maintenir en poste le meilleur personnel disponible.

L'adoption de la diversité et de l'inclusion renforcera notre capacité à anticiper, à apprendre et à nous adapter, des capacités essentielles pour notre institution aujourd'hui et de demain.

## Vision et objectifs stratégiques

La vision directrice de l'évolution de la culture renforce la nécessité pour le MDN/les FAC de travailler dans un esprit de cohésion : que nos compétences, perspectives et expériences nombreuses et variées se conjuguent pour améliorer la disponibilité et l'efficacité de la défense du Canada dans un environnement complexe et en perpétuelle évolution :

### **Ensemble – Plus fort : Une équipe diverse, une raison d'être**

*Nous formerons une Équipe de la Défense où chaque membre,  
dans l'ensemble de l'organisation, est valorisé pour ses connaissances, ses compétences,  
et son expérience vécue,  
et est en mesure de réaliser son plein potentiel afin d'apporter une contribution maximale  
à la disponibilité et à l'efficacité opérationnelles.*

La vision reconnaît que pour être efficaces en tant qu'organisation, nous devons créer des conditions qui permettent à chaque membre de l'Équipe de la Défense de maximiser sa contribution et de réaliser son plein potentiel. Chaque personne contribuera au rendement de l'équipe en veillant à ce que chaque membre soit en mesure de remplir son rôle de la manière la plus complète possible et ne soit pas marginalisé, exclu, sous-estimé ou mis à l'écart en raison d'une blessure physique ou psychologique. Nous sélectionnerons, perfectionnerons et

ferons progresser les membres de notre personnel en tenant compte de leur caractère. Notre personnel n'aura pas à renoncer à son identité essentielle pour s'intégrer.

## Objectifs stratégiques

L'intention stratégique sous-jacente des efforts en matière de culture est d'assurer la disponibilité et l'efficacité opérationnelles de la Défense, en se fondant sur la confiance et la reconnaissance de la valeur intrinsèque de chaque membre de l'Équipe de la Défense. Nous devons construire une culture qui attirera et maintiendra en poste les talents, et maximisera leur potentiel pendant qu'ils font partie de l'Équipe de la Défense.

- **Accroître la diversité et l'inclusion dans l'Équipe de la Défense.** La diversité, l'inclusion et l'équité augmenteront notre capacité à anticiper, à apprendre et à nous adapter. Ce sont des forces qui rendent les équipes plus résilientes, innovantes et créatives et qui reflètent mieux la diversité et les attentes des Canadiens et des Canadiennes.
- **Bâtir des équipes solides et enrichies.** Nous adopterons une approche en mosaïque pour constituer des équipes où l'identité individuelle et l'identité d'équipe se renforcent mutuellement. Se rapprocher en tant qu'êtres humains, tirer parti de la diversité, faire participer toutes les voix et encourager les conversations courageuses mèneront à des équipes très performantes, fondées sur la confiance, la loyauté et l'authenticité.
- **Améliorer la disponibilité et la capacité opérationnelles.** La création d'un environnement de travail psychologiquement sûr où chaque personne peut s'épanouir sans avoir peur ou se sentir menacée nous permet d'être mieux préparés et capables de comprendre, de décider et d'agir face aux défis de l'environnement de la Défense moderne et en constante évolution.

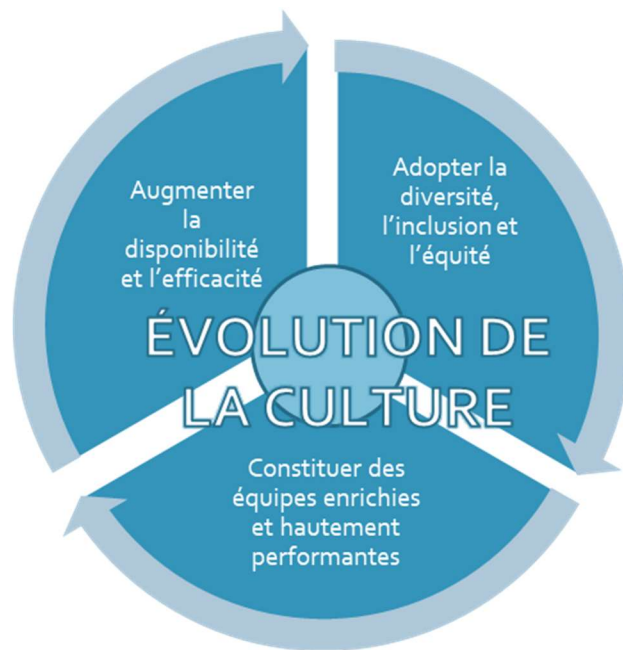


Figure 2 : L'évolution de la culture est un cycle continu où la diversité, l'inclusion et l'équité améliorent la dynamique de notre équipe, ce qui contribue à la disponibilité et à l'efficacité opérationnelles dans des spirales successives.

## Approche stratégique

L'objectif de la présente Stratégie d'évolution de la culture est d'harmoniser, d'informer, de coordonner et de permettre un changement de culture qui améliore la disponibilité et l'efficacité de la Défense. Pour ce faire, elle doit :

- Faire remonter la culture à la surface pour qu'elle puisse être examinée et remise en question. Cela se fait en intégrant des considérations culturelles, à l'aide de l'analyse intersectionnelle, dans les routines et pratiques quotidiennes, les processus et les cycles de gestion. La création et le maintien d'une culture saine sur le lieu de travail doivent être considérés comme une composante habituelle et essentielle d'une bonne pratique de gestion et être ancrés dans les habitudes.
- Faire participer chaque membre du personnel au façonnement de son environnement de travail, en lui permettant, en tant que spécialiste dans son rôle et groupe professionnel, de présenter son point de vue, de remettre en question les idées reçues et d'apporter son expertise à une prise de décision éclairée.
- Donner aux dirigeants et dirigeantes les moyens d'agir sur la base des contributions du personnel engagé, en vue de s'acquitter de leur obligation de gérer le bien-être et les capacités de leurs équipes. Les dirigeantes et dirigeants militaires et civils à tous les niveaux doivent disposer des outils nécessaires pour créer et maintenir un environnement de travail durable et centré sur l'être humain. Ils doivent avoir le soutien nécessaire pour créer des espaces psychologiquement sûrs, pour harmoniser les comportements avec les valeurs qu'ils défendent, pour remettre en question les idées reçues, pour surmonter les préjugés, pour gérer efficacement les comportements non professionnels, pour maintenir le bien-être de leurs équipes et pour fournir un accès à un soutien tenant compte des traumatismes<sup>5</sup>.

L'instauration et le maintien d'une culture positive en faveur de la disponibilité et de l'efficacité opérationnelles sont tout aussi fondamentaux que la gestion financière, la gérance des ressources ou la réalisation des objectifs opérationnels, et doivent faire l'objet du même soin et de la même attention.

L'intersectionnalité, par l'application courante de l'ACS Plus, est une lentille essentielle pour examiner les politiques, les initiatives, les pratiques, les structures et les programmes nouveaux et existants. La prise en compte des répercussions intersectionnelles a été établie comme une pratique efficace dans les opérations militaires<sup>6</sup>, mais une application cohérente et disciplinée – à la fois formelle et informelle – dans tous les aspects du travail de l'Équipe de la Défense garantira que les efforts déployés contribueront à créer un climat positif et une culture saine, et à éviter les effets imprévus dans l'environnement de travail qui nuisent à l'efficacité du personnel, aux résultats opérationnels et à la culture de l'Équipe de la Défense. Une ACS Plus a été menée dans le cadre de l'élaboration de la présente Stratégie d'évolution de la culture pour s'assurer que les considérations importantes ont été saisies et traitées comme faisant partie intégrante du processus.

Ensemble, cette stratégie et l'approche intégrée en matière d'ACS Plus fournissent aux organisations de la Défense des conseils et des directives, des renseignements et un soutien cohérents permettant d'améliorer l'élaboration et la mise en œuvre de programmes, de pratiques, de politiques et de structures qui influent sur la culture organisationnelle.

---

<sup>5</sup> Une liste préliminaire des programmes de soutien et des ressources est fournie à l'annexe II, page 39.

<sup>6</sup> Voir des exemples dans [Whose Security: Practical Examples of Gender Perspectives in Military Operations](#), 2015 (en anglais seulement)

## Domaines prioritaires pour l'évolution de la culture

Beaucoup de travail est déjà en cours pour lutter contre les comportements préjudiciables. L'amélioration de l'expérience du personnel de l'Équipe de la Défense est une priorité constante.

Une grande partie des efforts actuels se concentre sur deux domaines clés :

Plusieurs programmes sont axés sur l'amélioration de la conduite et des effets au niveau individuel. Il s'agit notamment de cerner les cas de mauvaise conduite et d'y remédier en temps utile et de manière appropriée, d'offrir un soutien en matière de diagnostic et d'encadrement au niveau de l'unité et de doter les gestionnaires, les superviseurs et superviseuses, et les pairs de connaissances et de compétences leur permettant de gérer efficacement les comportements et les conflits grâce à la formation et à la sensibilisation. La conformité aux attentes continue d'être dictée par l'application de la loi, et un nombre croissant de programmes sont mis en place pour mieux soutenir les personnes touchées par l'inconduite.

De nombreux travaux sont également en cours pour examiner les structures et systèmes formels de l'organisation. Plusieurs organisations sont chargées d'examiner les politiques et les processus afin de veiller à un traitement équitable et à des possibilités pour tous et toutes, et de cerner et d'éliminer les préjugés et les obstacles inhérents qui désavantagent injustement certains membres de l'Équipe de la Défense. Bon nombre de ces initiatives systémiques ont été entreprises en réponse aux recommandations du rapport de l'Examen externe complet et indépendant de l'honorable Louise Arbour, des rapports des ex-juges Deschamps et Fish, du rapport du Groupe consultatif de la ministre de la Défense nationale sur le racisme systémique et la discrimination ainsi que d'autres rapports et engagements externes. La mise en œuvre complète de l'approche intégrée en matière d'ACS Plus (l'AI de l'ACS Plus) facilitera davantage ce travail.

La Stratégie d'évolution de la culture a pour but d'ajouter un axe culturel supplémentaire pour effectuer le travail déjà en cours. La culture peut être comprise comme l'environnement qui façonne et informe les attitudes et les comportements. La culture influe sur la conduite qui est acceptée, tolérée ou encouragée et s'oppose aux actions qui ne sont pas conformes. Elle peut ainsi soutenir le travail effectué dans les contextes individuels et organisationnels.

## Évolution : itérative et progressive

La culture est organique et évolue d'elle-même. En tant que personnes, nous nous adaptons constamment à l'environnement qui nous entoure en répondant à une sensation intuitive pour des choses comme la tolérance au risque, ce qui est récompensé et les attentes tacites que nous ressentons. Lorsque ces pressions forment des schémas, elles s'inscrivent dans notre système de valeurs, d'hypothèses et de préjugés – notre culture. Cela se traduit également par de nombreuses variantes, des sous-cultures qui se développent là où l'environnement diffère de manière subtile.

Étant donné qu'une grande partie de notre culture organisationnelle vit « sous la surface », elle ne répond pas aisément à une intervention directe. Pour reprendre les mots de madame Arbour dans son Examen externe complet et indépendant (2022), la culture « ne peut pas changer par simple décret ». Cependant, nous pouvons l'orienter et en rediriger l'évolution par une attention constante et délibérée aux forces qui la façonnent, en ramenant ses éléments – valeurs, croyances, hypothèses, préjugés, attitudes – à la surface où ils peuvent être examinés et remis en question. Ce processus est itératif et nécessite un cycle constant d'apprentissage et d'amélioration. Il est également progressif, sachant qu'une série d'efforts à plusieurs niveaux de l'organisation s'accumuleront au fil du temps pour transformer la culture organisationnelle sous-jacente.

Le processus nécessite une prise de conscience délibérée, à la fois comme personnes et organisation, un effort conscient pour nous examiner nous-mêmes, nos croyances, nos pratiques et nos préjugés, pour voir s'ils sont

vraiment en harmonie avec les valeurs que nous professons et s'ils contribuent réellement au type de milieu que nous essayons de développer. La pratique de la conscience de soi délibérée peut nous aider à nous concentrer sur l'importance et l'application du caractère en tant que facteur central dans les efforts de culture.

---

*L'Équipe de la Défense doit continuellement faire évoluer sa culture afin de mieux harmoniser ses valeurs déclarées et son éthique avec celles de la société qu'elle sert.*

*Les traditions sont importantes, mais peuvent également être restrictives et contraignantes si elles ne sont pas constamment réévaluées.*

*Nous devons repenser notre travail d'équipe, notre leadership, notre identité et la façon dont nous traduisons le « service avant soi » dans nos actions quotidiennes pour nous assurer que nous ne satisfaisons pas seulement un besoin immédiat, mais que nous établissons et maintenons notre disponibilité et notre capacité à long terme.*

*Nous devons tenir compte du contexte dans lequel nous travaillons et comprendre que ce qui est nécessaire dans un contexte peut ne pas convenir dans un autre. Nous devons nous libérer du vieux stéréotype du leader infaillible, rigide et axé sur les règles pour devenir plus sensibles au contexte, plus souples, plus orientés vers les personnes et plus en phase avec les valeurs canadiennes.*

*Il ne s'agit pas de relâcher notre discipline – prendre soin de nos employés et employées, valoriser leurs points de vue et leurs contributions, et leur permettre de servir avec authenticité et avec tout leur être est le moyen d'accroître notre efficacité opérationnelle.*

## Leadership

Le leadership est axé sur le caractère, met l'accent sur l'humanité, le bien-être de l'équipe et la responsabilité, et adapte son style et son approche en fonction du contexte de travail.

- Les dirigeants et dirigeantes à tous les niveaux inspirent la confiance, motivent leurs équipes et leur permettent de remplir leur mission et leur mandat, et d'obtenir des résultats de manière durable et responsable.

## Approche de mise en œuvre

La présente stratégie s'écarte de l'approche traditionnelle linéaire, fondée sur des règles et axée sur la résolution de problèmes. Elle est conçue pour être fondée sur des principes et adaptable à des besoins et des circonstances très variés à l'échelle de l'Équipe de la Défense, dans des contextes civils et militaires. Le changement de culture est un processus évolutif continu, par lequel nous nous adaptons à un monde en constante évolution, et le résultat ne peut donc pas être défini comme un état stable ou une destination traditionnelle. Cette stratégie établit plutôt un point de départ, fournissant une mesure d'uniformité et de cohérence pour guider les organisations de la Défense à mesure qu'elles harmonisent leurs cultures internes avec nos valeurs et notre éthique établies.

## Thèmes culturels

Des consultations exhaustives sur la culture ont été menées jusqu'en 2022. Plus de 9 000 membres de l'Équipe de la Défense ont participé à une série de séances publiques, de discussions en petits groupes et d'entrevues structurées avec des dirigeants et dirigeantes.

Les commentaires collectifs ont permis de dégager quatre thèmes clés soulignant les aspects essentiels de notre culture qui requièrent une attention particulière. Ils constituent un point de départ pour orienter nos premiers pas dans une approche coordonnée de l'évolution de la culture. Bien qu'ils n'aient pas été déterminés dans le cadre d'un processus scientifique contrôlé, les thèmes reflètent néanmoins les opinions, les idées et les préoccupations d'un échantillon représentatif de l'Équipe de la Défense. Ils fournissent un ensemble de catégories utiles pour concentrer notre attention sur les questions de culture et pour organiser nos réponses à ces questions.

Les thèmes sont appelés à évoluer au fil du temps, au fur et à mesure des progrès réalisés dans différents domaines et sur différents aspects de notre culture, et au fur et à mesure de l'évolution de nos besoins.

- Ils sont des modèles pour les normes de conduite que nous attendons de notre personnel et reconnaissent que si l'autorité est liée à la fonction ou au grade, ils gagnent le respect selon la manière dont ils traitent leurs équipes.
- Les dirigeants et dirigeantes sont des modèles de responsabilisation – ils assument la responsabilité de leurs décisions et de leurs actions et s'attendent à être tenus de respecter les engagements qu'ils prennent.
- Ils accordent la priorité à l'intendance non seulement des ressources matérielles, mais également de la santé et du bien-être de leur personnel afin que les équipes puissent remplir leur mission.
- Les dirigeants et dirigeantes ont l'intelligence émotionnelle nécessaire pour adapter leur style de leadership aux circonstances, en trouvant un équilibre adéquat entre soutenir les membres de l'équipe et les pousser à se dépasser.
- Les dirigeantes et dirigeants sont ouverts aux commentaires et favorisent une fonction de remise en question saine et respectueuse, et créent des environnements psychologiquement sécuritaires qui encouragent les membres de l'Équipe de la Défense à formuler des commentaires, à poser des questions et à remettre en question les idées reçues lorsque la situation le permet.
- Les dirigeants et dirigeantes cultivent un environnement où les erreurs et les échecs sont perçus dans un état d'esprit axé sur la croissance et sont vus comme des occasions d'apprentissage, d'amélioration et de croissance.

## Travail d'équipe

Le travail d'équipe est un facteur clé de la disponibilité et de l'efficacité opérationnelles. Nous formerons des équipes fonctionnant à haut rendement grâce à l'équité, à l'inclusion et à la diversité.

- Les équipes performantes s'appuient sur la confiance et l'intégrité.
- La connexion est un élément fondamental, car la cohésion de l'équipe est plus forte lorsque les membres se reconnaissent en tant qu'êtres humains.
- Des idées et des profils variés peuvent favoriser l'innovation et améliorer le rendement des équipes lorsqu'ils sont au service d'un objectif commun. Chaque membre de l'équipe apporte des connaissances, des compétences et des points de vue uniques, et les équipes fonctionnent mieux lorsque chaque membre de l'équipe peut contribuer pleinement.
- La véritable cohésion vient des sentiments de confiance et de loyauté qui naissent lorsque des êtres humains tissent des liens entre eux, comprennent les histoires uniques de chaque personne et ne craignent pas de montrer leur vulnérabilité.
- La cohésion n'exige pas le conformisme, une équipe peut être efficace grâce à un mélange diversifié de personnes et cohésive sans qu'aucun de ses membres n'ait besoin de perdre ou de réprimer son identité.
- Les difficultés communes peuvent créer des liens forts, mais elles doivent être abordées avec prudence en tant qu'outil de renforcement de l'esprit d'équipe, en s'efforçant de proposer des défis qui ne nuisent pas à la disponibilité ou à l'efficacité à long terme des membres de l'équipe.
- Les membres de l'équipe ont le devoir les uns envers les autres de s'entraider pour maintenir les valeurs et les normes que nous professons.
- Les équipes sont fidèles aux valeurs, aux principes et aux objectifs de notre organisation et interviennent lorsque ceux-ci ne sont pas respectés, créant un environnement propice à l'épanouissement de tous les membres de l'équipe.
- Les équipes approfondissent leurs relations et se montrent attentives les unes aux autres en ayant le courage d'avoir des conversations difficiles et de donner une rétroaction directe.

- La responsabilisation est également un élément important d'un travail d'équipe efficace. Les membres de l'équipe se tiennent eux-mêmes, ainsi que les personnes qui les entourent, responsables de la santé et du succès de l'équipe.

## Identité

La réussite de la mission de défense dépend de la mise à profit d'une énorme diversité de connaissances, de compétences, d'aptitudes et de capacités – appliquées dans des contextes militaires et civils et à différents niveaux. Bien que nous servions de diverses manières, nous contribuons tous et toutes à la mission commune de la Défense. Nous veillerons à ce que notre identité collective reflète la grande variété de rôles exigés par un contexte militaire au XXI<sup>e</sup> siècle, et qu'elle soit fermement axée sur le caractère.

- « L'esprit combatif » est la volonté d'entreprendre des tâches difficiles, une volonté inébranlable de réussir et la volonté de lutter contre l'adversité<sup>7</sup>.
- Il s'articule autour d'un noyau commun d'objectifs mutuels, de service, de persévérance, de détermination, d'équité et d'aide à autrui, et est pratiqué aussi bien par le personnel militaire que civil.
- Quels que soient nos antécédents, le lieu où nous servons et la manière dont nous servons, nous nous identifions tous et toutes comme des contributeurs et contributrices à la défense du Canada, et nous apportons tous et toutes une contribution essentielle à notre mission commune.
- Les personnes servent le plus efficacement lorsqu'elles servent en étant authentiques, en ne cachant pas leur caractère. Personne ne devrait avoir à abandonner sa propre identité pour servir.
- Notre identité inclut la dimension humaine, c'est-à-dire que nous pouvons être vulnérables, reconnaître nos faiblesses et chercher du soutien lorsque c'est nécessaire.

## Service

Nous adoptons un concept de service qui inclut la protection du bien-être de chaque membre de l'équipe afin de maintenir une disponibilité et une efficacité optimales. Nous reconnaissons que nous devons faire de notre mieux pour mieux servir.

- Chaque membre de l'Équipe de la Défense doit parfois faire passer le service avant ses priorités personnelles.
- Il est impossible de donner le meilleur de soi-même si l'on ne bénéficie pas des soins et de l'attention nécessaires à notre bien-être physique, mental, spirituel et émotionnel, une responsabilité partagée à la fois par la personne et l'organisation.
- Les exigences que nous formulons ont un coût, et les dirigeants et dirigeantes doivent être responsables des répercussions à long terme de leurs engagements.
- Les processus décisionnels doivent également tenir compte de l'effet sur la communauté élargie de la Défense – en particulier les familles et les autres réseaux de soutien social qui subissent les répercussions de ce travail.
- Nous collaborons et avons un devoir commun de rechercher et d'offrir un soutien pour assurer un rendement optimal.

## Considérations globales

Il faut aussi prendre en compte et élaborer plusieurs considérations plus globales au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie pour éclairer tous les thèmes de la stratégie :

- Nous ne pouvons pas changer l'avenir sans reconnaître le passé. Tout en nous appuyant sur les nombreuses caractéristiques positives de notre organisation, nous devons être réalistes et ouverts quant

---

<sup>7</sup> [L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir](#)



à ses aspects négatifs, tant actuels qu'historiques. Chaque partie de l'organisation peut et doit s'améliorer, et cela commence par reconnaître où nous n'avons pas été à la hauteur de nos valeurs déclarées.

- Les dynamiques de pouvoir doivent être reconnues et abordées. Bon nombre des questions les plus critiques en matière de conduite et de culture sont liées à l'utilisation, à l'abus et à la préservation du pouvoir social au sein de l'organisation. Les efforts en matière de culture doivent mettre l'accent sur la remise en question et l'élimination de l'oppression, qui est l'utilisation injuste du pouvoir pour priver d'autonomie, marginaliser, réduire au silence ou subordonner de toute autre manière des catégories ou des groupes particuliers, souvent dans le but de renforcer le pouvoir des oppresseurs et/ou de leur accorder des privilèges. Les cadres de lutte contre l'oppression sont utiles pour mieux comprendre les systèmes de pouvoir et remédier aux déséquilibres.
- Les systèmes de récompense sont puissants. Les systèmes de statut, de reconnaissance et de récompense, et en particulier l'avancement de carrière et la relève, sont souvent des signaux clairs des « vraies » valeurs de l'organisation. Nous devons récompenser ce que nous disons valoriser et ne pas récompenser ce que nous disons vouloir changer. Nous devons faire tout notre possible pour célébrer et récompenser « ce qui semble juste » partout où nous le voyons et à tous les niveaux.
- L'inconfort est positif. Le changement est nécessaire, et nous confronterons des vérités inconfortables au cours de ce processus. L'objectif n'est pas d'éviter l'inconfort, mais de l'accepter afin de s'améliorer.
- Le caractère est la clé du succès. Pour édifier une organisation basée sur le caractère, nous devons d'abord attirer, recruter et perfectionner un personnel dont le caractère est la considération principale, conformément à nos principes éthiques essentiels et nos valeurs. La bonne moralité doit être modelée et renforcée, et les lacunes doivent être traitées en priorité.
- Le changement se fait à plusieurs niveaux. Les efforts doivent porter sur plusieurs fronts, en ciblant l'environnement social et les systèmes habilitants, ainsi que le comportement des personnes.
- Nous recherchons la cohérence et non l'uniformité. La Défense doit travailler à partir d'une compréhension commune et d'une vision partagée, mais les différentes parties de l'organisation doivent y parvenir de différentes manières.
- L'échec est un outil de croissance. Nous favoriserons un environnement où les erreurs et les échecs sont perçus comme des occasions d'apprentissage, d'amélioration et de croissance.
- Les considérations culturelles s'appliquent aux cadres formels et informels. Si les pratiques et les principes de la culture doivent être intégrés dans des structures et des processus formels, ils sont tout aussi importants dans le cadre des actions quotidiennes informelles et de la prise de décision.

## Rôles et responsabilités

### Responsabilités du CCPC

La Stratégie d'évolution de la culture servira à orienter et à éclairer les plans axés sur la culture au sein des organisations, et servira de lentille pour évaluer les répercussions culturelles des programmes, des politiques, des initiatives et d'autres activités. La stratégie sera intégrée à l'élaboration d'efforts transversaux (politiques, programmes et initiatives) qui s'appliquent à l'ensemble de l'Équipe de la Défense, et aux efforts descendants et internes des organisations de N1 pour travailler sur leur culture interne. Le CCPC détient une responsabilité semblable pour l'orientation et la surveillance de l'approche intégrée en matière d'ACS Plus en tant que composante fondamentale de la Stratégie d'évolution de la culture.

Dans son rôle de conseiller principal en matière de conduite professionnelle et de culture, le CCPC est chargé d'unifier, d'intégrer et de coordonner tous les programmes, politiques et activités connexes à l'échelle du MDN et des FAC. Ses responsabilités sont les suivantes :

- Établir, maintenir et peaufiner les stratégies, les normes et les liens avec les outils et les programmes de soutien de la culture.
- Orienter et surveiller l'élaboration et la mise en œuvre de l'approche intégrée en matière d'ACS Plus en tant que composante fondamentale de l'évolution de la culture.
- Maintenir un centre d'expertise qui sera disponible pour appuyer les efforts de mise en œuvre, donner des conseils sur l'harmonisation du plan et aider les organisations à établir des liens avec les programmes, les services et les outils de soutien.
- Surveiller les progrès de la mise en œuvre et fournir une orientation continue.
- Mesurer les résultats de la culture et rendre compte de la progression globale des efforts culturels.

### Responsabilités des organismes de mise en œuvre

Chaque organisation de N1, y compris les organisations qui fonctionnent indépendamment de la direction de N1, sera responsable de veiller à ce que ses programmes et initiatives s'harmonisent avec les objectifs culturels et y contribuent, et de créer les conditions et de développer les éléments fondamentaux nécessaires pour aider les équipes à tous les niveaux à faire évoluer leur culture interne.

- Élaborer des plans d'évolution de la culture interne en alignement avec la stratégie, éclairés par l'ACS Plus et un diagnostic de la culture. Les plans devraient envisager un horizon de trois ans, à revoir et à actualiser selon un cycle annuel.
- Établir des capacités de culture de base, y compris la capacité d'ACS Plus telle que décrite dans l'approche intégrée en matière d'ACS Plus, et un réseau de coordination de la culture, comme base du progrès. Ces éléments de base permettront aux autres niveaux au sein des organisations de N1 de s'engager dans un travail culturel jusqu'aux plus petites unités.
- Faire cascader la culture et la pratique de l'ACS Plus dans toute l'organisation et intégrer des considérations culturelles et intersectionnelles dans la pratique et la prise de décision quotidiennes. Bien que la stratégie soit introduite au N1, tous les efforts seront conçus pour engager le personnel et créer des répercussions positives dans toute l'organisation jusqu'au niveau de l'équipe la plus petite. Le véritable succès sera atteint lorsque les membres de l'Équipe de la Défense à tous les niveaux indiqueront qu'ils voient des changements et qu'ils se sentent respectés et valorisés dans leur milieu de travail.
- Aligner les efforts transversaux : Mener une analyse intersectionnelle des stratégies, initiatives, politiques, pratiques et programmes opérationnels horizontaux nouveaux ou existants qui s'appliquent à l'ensemble des organisations de la Défense pour s'assurer qu'ils sont conformes à nos valeurs, à nos normes éthiques et à notre orientation culturelle. Ceci inclut les initiatives entreprises en réponse à des recommandations externes ou à d'autres engagements.

### Responsabilités générales

Chaque dirigeante et dirigeant – que son rôle soit formel ou informel – à tous les niveaux a une responsabilité, et chaque membre de chaque équipe a un rôle à jouer dans la construction d'une culture de travail qui favorise un environnement de travail positif et productif qui améliore la préparation et l'efficacité de tout le personnel. La culture en milieu de travail est une préoccupation quotidienne, et tous les membres du personnel de la Défense doivent agir individuellement et collectivement, à tout moment, pour créer un environnement où les considérations culturelles sont intégrées dans les décisions et les activités quotidiennes.

Dans le cadre de cette stratégie, de nombreux individus auront des rôles spécifiques à jouer, en façonnant, contribuant et participant de façon descendante, ascendante et horizontalement.

**Méthode ascendante :** Tout le personnel, y compris au niveau tactique/de l'unité/du travail, a un rôle important à jouer pour diriger le changement vers le haut et façonner son environnement. Pour ce faire il doit :

- Définir le succès en articulant et en illustrant le type d'environnement de travail nécessaire pour réussir;
- Fournir une rétroaction continue sur ce que le personnel vit afin de mieux évaluer notre état actuel et valider les progrès;
- Contribuer à une rétroaction réfléchie et constructive sur les possibilités d'améliorer l'environnement de travail;
- Assumer la responsabilité de sa propre conduite, surveiller son environnement pour détecter les problèmes et attirer l'attention sur les considérations intersectionnelles et les situations où les attentes culturelles ne sont pas satisfaites.

**Méthode descendante :** Les dirigeants et dirigeantes à tous les niveaux, et en particulier dans les postes supérieurs, jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une culture positive. Pour ce faire ils doivent :

- Modéliser et renforcer clairement les valeurs, les attitudes et les comportements que nous nous attendons à voir dans nos équipes;
- Établir et maintenir des structures, des politiques et des pratiques fondées sur des données probantes qui permettent une culture positive et un environnement de travail positif, y compris l'application routinière et quotidienne de l'ACS Plus dans toutes les prises de décision;
- Faire preuve d'ouverture à l'égard des commentaires et des critiques provenant de toutes les sources, y compris des experts et expertes externes ainsi que de l'expertise et de l'expérience de tous les membres de leurs équipes;
- Maintenir une conscience de leur contexte et adapter leur style et leurs pratiques de leadership à ce qui est le plus approprié dans leur situation particulière;
- Créer une atmosphère psychologiquement sûre qui, en tenant pleinement compte du contexte et des réalités intersectionnelles critiques de leurs équipes, structures, politiques et initiatives, favorise le partage d'idées et de contributions, la remise en question des idées reçues et des pratiques et l'apprentissage tiré des erreurs;
- Réfléter ce qui est entendu à d'autres niveaux et relier les décisions et les actions prises aux informations fournies.

**Horizontalement :** Une grande partie du travail de mise en œuvre repose sur les épaules des superviseurs et superviseuses, des gestionnaires et des dirigeants et dirigeantes subalternes et intermédiaires qui doivent détenir les outils, les informations et le soutien d'experts et d'expertes nécessaires pour s'assurer que les effets stratégiques atteignent les unités de travail de toutes tailles.

- Maintenir une conscience active de l'environnement de travail de son équipe, porter attention aux changements sur le plan du climat de travail et agir pour comprendre et intervenir le plus tôt possible;
- Créer un environnement où les gens se sentent en sécurité en les abordant et en étant honnêtes;
- Rechercher en amont les conseils et l'aide nécessaires pour faire face à des situations difficiles;
- Utiliser constamment les outils, programmes et services disponibles pour améliorer l'environnement de travail au niveau de l'unité, notamment en tirant parti des communautés de pratique et du réseau de

points focaux intersectionnels pour soutenir l'application des résultats de l'ACS Plus à notre travail quotidien.

## Norme fondée sur des principes

### Une référence culturelle

Une norme peut être définie comme étant ce qui découle d'une autorité, d'une habitude ou d'un consentement général et sert de modèle ou d'exemple<sup>8</sup>.

Une norme joue plusieurs rôles essentiels dans l'accompagnement du changement :

- Elle fournit un modèle ou un exemple pour guider la planification et la conception de politiques, de programmes et d'initiatives;
- Elle assure la cohérence en établissant une compréhension commune de la culture souhaitée;
- Elle fournit un point de comparaison important pour mesurer les progrès.

<b>Obligations imposées par la loi</b> Langues officielles, droits de la personne, santé et sécurité			
<b>Politique gouvernementale et de la Défense</b>			
<b>Principes éthiques</b> Doctrines de la Défense → Programme d'éthique de la Défense ← Valeurs de la fonction publique			
<b>Compétences et comportements attendus</b>			
<b>Contributions du personnel de l'Équipe de la Défense et des experts et expertes de la culture</b>			
Thème : <b>LEADERSHIP</b>	Thème : <b>TRAVAIL D'ÉQUIPE</b>	Thème : <b>IDENTITÉ</b>	Thème : <b>SERVICE</b>
<b>Plans de culture organisationnelle</b>			
<b>Mettre sur pied des pratiques et des programmes habilitants de base</b>			
<b>Faciliter la mise en place de programmes en matière de culture jusqu'au niveau des petites unités</b>			
Programmes et services de l'ED pour soutenir les <b>leaders</b>	Programmes et services de l'ED pour soutenir les <b>équipes</b>	Programmes et services de l'ED pour forger <b>l'identité</b>	Programmes et services de l'ED pour faciliter le <b>service</b>

Figure 3 : Structure des normes. Nos normes en matière de culture sont définies dans notre cadre de valeurs et d'éthique et soutenues par nos structures de compétences. Les thèmes aident à concentrer les efforts sur les domaines où il existe des écarts entre nos valeurs déclarées et notre culture, comme en témoignent nos pratiques et notre conduite quotidiennes.

### Principes culturels

La norme de notre culture est fixée au plus haut niveau par les lois du pays et les attentes de la société. Notre institution est fondée sur la Charte canadienne des droits et libertés et sur les nombreux instruments législatifs qui contribuent à nous définir en tant que pays et en tant que société, notamment la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Loi sur les langues officielles* et d'autres.

<sup>8</sup> [Merriam-Webster en ligne](#) (en anglais seulement)

Nous sommes guidés dans notre mission par la Politique de défense du Canada, et notre cadre éthique est défini dans le Programme d'éthique de la Défense, qui rassemble les attentes et les principes énoncés dans l'éthos des FAC et le Code de valeurs et d'éthique du secteur public, et fournit des conseils pour les interpréter et les appliquer de manière cohérente. Les valeurs fondamentales de l'armée et de la fonction publique sont fortement alignées et se comprennent facilement dans les deux contextes.

- Respecter la dignité de toute personne
- Servir le Canada avant soi-même
- Obéir à l'autorité légale et l'appuyer

Les attentes en matière de comportement, découlant des principes éthiques, sont également énoncées dans le cadre éthique et se reflètent dans les compétences de base du MDN et des FAC, qui ont été élaborées au fil de nombreuses années, à la lumière d'un large éventail de contributions.

Ensemble, ils forment une norme qui inclut et promeut de nombreux concepts culturels que nous cherchons à renforcer autour des comportements et du leadership inclusifs, de la prise de décision éthique et du bien-être de notre personnel.

L'objectif de l'évolution de notre culture n'est pas de changer ou de remplacer un système solide de principes, mais de combler les écarts entre nos valeurs et attentes déclarées et les actions et comportements quotidiens de notre personnel et de nos dirigeants et dirigeantes, qui sont l'expression de notre culture. Adopter une approche intersectionnelle pour l'examen des politiques et des pratiques existantes et pour l'élaboration de nouvelles politiques et pratiques au besoin est la première étape pour combler cet écart.

L'évolution de la culture nous oblige également à examiner nos systèmes, nos politiques et nos processus – mais aussi nos traditions, nos habitudes, nos préjugés et nos hypothèses – pour voir où leurs répercussions et leurs résultats, qu'ils soient dus à leur conception ou à leur application, ne s'alignent pas sur ces idéaux, et à ajuster ou à reconstruire les systèmes pour les aligner sur nos valeurs déclarées.

## Activités habilitantes – Les 5 incontournables

Les 5 incontournables sont une série de pratiques et de programmes essentiels que les organismes de mise en œuvre mettront en place pour fournir une capacité de base pour soutenir les efforts axés sur la culture. Ces éléments ont des thèmes fondamentaux similaires et fonctionnent ensemble comme point de départ des efforts en cours en matière de culture. Dans le cadre de leurs plans de culture initiaux, les organisations de la Défense devront mettre en œuvre les éléments suivants :

### 1. Plans et philosophie de la culture organisationnelle

Toutes les organisations au sein de la Défense, en commençant par les N1, doivent élaborer et mettre en œuvre **un plan pour soutenir l'évolution de la culture**, axé sur l'établissement de capacités et de structures qui favorisent des pratiques culturelles positives jusqu'au niveau de la petite unité.

Les plans seront éclairés par une solide ACS Plus et personnalisés par chaque organisation pour répondre à leurs circonstances et besoins particuliers, avec une uniformité à l'échelle de la Défense obtenue en mettant la norme commune établie dans le Programme d'éthique de la Défense au centre des efforts.

Au fil du temps, des programmes de culture organisationnelle plus larges conçus pour permettre l'autoexamen et inculquer des pratiques positives seront répercutés dans les organisations, pour être intégrés dans le cycle de planification annuel afin que les effets puissent être vus et ressentis jusqu'aux petites unités et équipes, militaires et civiles. Aux niveaux organisationnels supérieurs, les plans seront axés sur la création de conditions et d'une infrastructure soutenant un environnement axé sur la culture avec des structures, des processus et des pratiques

de soutien et une communication efficace. On s'attend à ce que les plans à chaque niveau suivant soient davantage axés sur l'intégration des considérations culturelles dans la pratique quotidienne, tant formelle qu'informelle.

Dans leurs plans initiaux, les organismes de mise en œuvre devraient se concentrer principalement sur l'établissement d'une base solide afin de pouvoir aligner et coordonner les efforts en matière de culture. Cela comprendra la mise en œuvre des pratiques et des programmes habilitants de base liés aux 5 incontournables décrits ci-dessous. Les organisations de mise en œuvre seront soutenues par un catalogue de pratiques et de programmes axés sur la culture, lancé initialement en tant qu'annexe II de la Stratégie d'évolution de la culture, mais évoluant vers un centre de ressources en ligne dynamique.

Chaque organisme devra élaborer une **philosophie de la culture** qui énonce les attentes relatives aux thèmes du leadership, du travail d'équipe, de l'identité et du service et renforce les principes et les normes présentés en fonction de leur contexte particulier. Les philosophies de la culture seront conformes au Programme d'éthique de la Défense et ne se concentreront pas sur le contenu des valeurs et des normes éthiques existantes, mais sur la façon dont l'équipe incarnera la norme et abordera un changement positif.

La philosophie de la culture devrait comprendre les éléments suivants :

- Une déclaration sur l'importance de la culture sur le lieu de travail en tant que catalyseur de la mission et la priorité qui lui est accordée par l'équipe de direction;
- Une déclaration de culture de leadership incorporant la mission et les valeurs, ainsi que les aspects clés de la culture nécessaires pour les soutenir;
- Un engagement envers la norme de culture comme énoncé dans les cadres d'éthique et de compétence de la Défense;
- Une description des principales caractéristiques de la culture actuelle de l'organisation, y compris un aperçu de son contexte de travail et de ce que ce contexte nécessite;
- Une évaluation des aspects de la culture organisationnelle à renforcer, de ce qu'il faut faire évoluer et de ce qu'il faut changer ou éliminer en cas de non-alignement sur les valeurs énoncées par l'Équipe de la Défense;
- Un aperçu des principaux rôles et responsabilités pour l'évolution de la culture au sein de l'organisation et ce qui est attendu du personnel.

Le CCPC recueille actuellement des exemples et fournira des échantillons et des conseils sur l'articulation de la philosophie de la culture.

#### Points à considérer lors de la planification

Dans un premier temps, l'organisation doit mettre en place et lancer une ACS Plus pour éclairer l'élaboration du plan de culture organisationnelle.

Cela devrait être suivi d'une évaluation diagnostique de l'organisation pour faire le point sur sa culture et mieux la comprendre, ainsi que pour déterminer les points forts et les possibilités d'amélioration, y compris une liste des pratiques et des programmes actuels qui ont une influence sur la culture, comme :

- Les systèmes et processus qui renforcent la sécurité psychologique afin d'inviter la rétroaction ou d'inclure le personnel dans la prise de décision;

---

*Afin d'articuler clairement notre vision de l'avenir, nous devons commencer par bien comprendre où nous en sommes aujourd'hui.*

*Directive de mise en œuvre du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture*

---

- Les efforts pour renforcer les équipes ou soutenir la santé et le bien-être du personnel et développer un leadership flexible et inclusif.

Le diagnostic doit comprendre un examen des données disponibles sur l'environnement de travail (enquêtes existantes, climat ou autres évaluations de la santé au travail) pour définir les problèmes et les possibilités.

Le diagnostic complet sur la culture doit être examiné en fonction de la norme de culture fondée sur des principes établie par le Programme d'éthique de la Défense et les cadres de compétences professionnelles, lesquels décrivent et illustrent la culture souhaitée.

Une fois la capacité de base établie (pratiques habilitantes de base, ci-dessous), des diagnostics cycliques fréquents continueront d'indiquer où investir du temps et des ressources lorsque vient le temps d'intégrer des pratiques culturelles dans les processus organisationnels et les activités quotidiennes.

Il s'agit d'une approche évolutive et nous vous encourageons à ne pas essayer de tout aborder en même temps. Concentrez-vous d'abord sur l'établissement d'une capacité de base et assurez-vous que des mesures sont en place pour renforcer et préserver les gains déjà réalisés, puis passez à cibler des problèmes précis.

Commencez doucement et concentrez-vous sur ce qui est réalisable. Prévoyez d'accroître et d'affiner vos efforts au fil du temps. Dans la mesure du possible, incluez le niveau tactique dans la planification pour vous assurer que les éléments de niveau supérieur seront liés aux besoins et se traduiront par des effets ressentis en aval, et faites appel à des conseillers et conseillères. Les ressources du CCPC, les groupes d'équité en matière d'emploi de N1 et les experts et expertes en matière de conduite et de harcèlement sont disponibles pour vous aider à cibler et à affiner vos efforts.

Enfin, la communication est une considération essentielle dans la planification de la culture. Les plans en matière de culture et les plans de mise en œuvre de l'ACS Plus seront communiqués à tous les niveaux de l'organisation. Si les plans sont communiqués de manière efficace, tout le personnel devrait être au courant qu'ils sont en place et comprendre comment sa rétroaction l'a façonné et y a participé. Tous les membres du personnel devraient être informés des avantages et des impacts auxquels ils peuvent s'attendre à leur niveau afin qu'ils puissent les reconnaître lorsqu'ils se produisent, et tous devraient comprendre ce qui est attendu d'eux et comment on attend d'eux qu'ils contribuent.

Au fil du temps, le CCPC lancera des outils, des guides et des informations supplémentaires pour aider les organismes de mise en œuvre à évaluer leur culture et à cerner les occasions d'amélioration de la culture, et fournira des conseils continus pour affiner et améliorer les plans et la mise en œuvre de la culture.

Le CCPC soutiendra également la surveillance continue des progrès, y compris le choix et la diffusion des meilleures pratiques à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la Défense.

## 2. Institutionnalisation de l'ACS Plus

L'ACS Plus est un concept analytique qui détermine les lacunes des systèmes juridiques et institutionnels pour reconnaître et traiter l'interaction de multiples niveaux de pouvoir et de privilège et est fondamentale pour prendre des mesures éclairées pour façonner la culture. L'ACS Plus fournit à l'Équipe de la Défense une lentille intersectionnelle pour aborder les inégalités systémiques. L'ACS Plus n'est pas simplement un outil d'analyse de genre, elle nous permet de tenir compte des effets croisés de nombreux facteurs, tels que l'âge, le handicap, l'éducation, l'ethnicité, le statut économique, la géographie, la langue et l'orientation sexuelle. Le renforcement des capacités décentralisées pour l'application de l'ACS Plus est une étape essentielle dans la création d'équipes plus diversifiées, inclusives et cohésives et constitue un catalyseur de renforcement de l'évolution de la culture.

L'utilisation stratégique de l'analyse intersectionnelle, par l'application de l'ACS Plus, est une capacité essentielle pour prévenir les préjugés systémiques et la discrimination et accroître l'efficacité opérationnelle. Ainsi,

L'application systématique de l'ACS Plus pour éclairer la prise de décision est une première étape fondamentale dans le continuum de l'évolution de la culture. Son institutionnalisation en tant que pratique de base contribue à intégrer les considérations culturelles comme composante fondamentale d'une saine gestion.

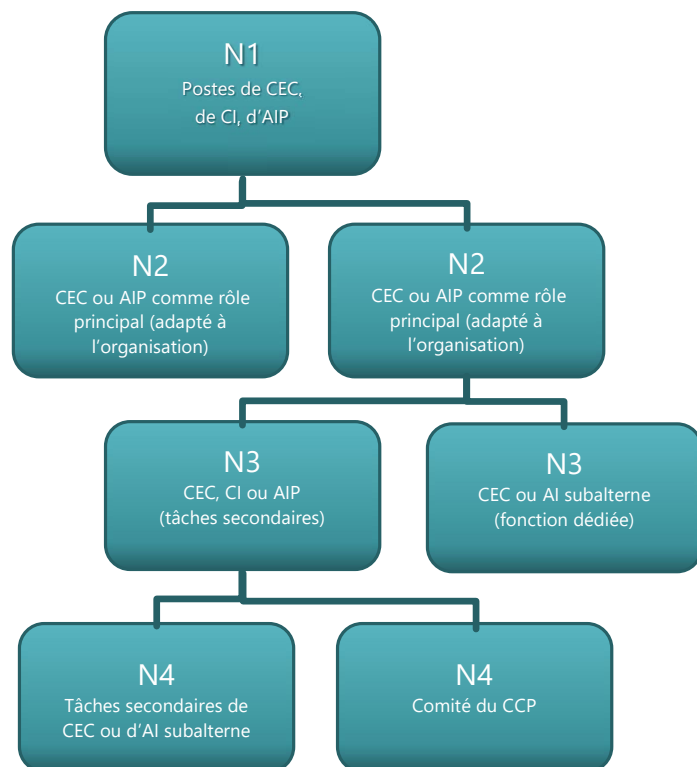
Afin de développer cette capacité essentielle et en tant que pratique habilitante de base pour l'évolution de la culture, le CCPC a élaboré conjointement l'approche intégrée en matière d'ACS Plus, un cadre stratégique au niveau ministériel qui articule des normes et des objectifs généraux pour l'institutionnalisation de l'ACS Plus et de l'analyse intersectionnelle. Les organismes de mise en œuvre intégreront pleinement et concrètement l'ACS Plus en tant qu'outil d'analyse pour éclairer la prise de décision dans l'ensemble de l'Équipe de la Défense. L'annexe I décrit plus en détail les premières étapes à prendre en réponse à l'approche intégrée en matière d'ACS Plus et précise comment ce travail fondamental aidera les organismes à faire les premiers pas vers les objectifs stratégiques de la Stratégie d'évolution de la culture à plus grande échelle.

Parallèlement à leur plan en matière de culture, les organisations de mise en œuvre doivent inclure l'élaboration d'un plan de mise en œuvre de l'ACS Plus, afin d'institutionnaliser l'utilisation de l'ACS Plus et d'appliquer l'analyse intersectionnelle à leurs processus de planification et de prise de décision. Cela comprend l'établissement des mécanismes de gouvernance et de responsabilisation requis pour garantir la responsabilité des leaders à produire des décisions tangibles et éclairées par l'ACS Plus, tout en faisant de l'ACS Plus une véritable capacité opérationnelle<sup>9</sup>.

### 3. Structure de soutien à la conduite et à la culture

Compte tenu du fait que de nombreuses organisations de N1 se sont déjà lancées dans la création en leur sein de structures ou de postes axés sur la culture et/ou l'ACS Plus, chaque N1 devra établir un réseau interne désigné afin de soutenir l'intégration de l'ACS Plus, servir de principal conseiller/agent de liaison et servir de conduit vers l'expertise sur les questions liées à la culture. La création de ce réseau comprendra l'établissement des rôles de coordonnateur ou coordonnatrice de l'évolution de la culture (CEC), de conseiller intersectionnel ou conseillère intersectionnelle (CI) et d'analyste intersectionnel principal ou analyse intersectionnelle principale (AIP). Le mandat de chacun des rôles et l'appui continu du CCPC contribueront à assurer une cohérence générale dans l'ensemble de la Défense, tout en permettant de tenir compte des changements de circonstances au sein de l'organisation. Une fois établies, les interconnexions entre ces réseaux favoriseront la mise en œuvre cohérente d'autres aspects de la Stratégie d'évolution de la culture.

#### Options de structure de référence générique



<sup>9</sup> Pour plus de détails, voir annexe I : Approche intégrée en matière d'ACS Plus, page 33.



Les fonctions au N1 sont les suivantes :

**Coordonnateur/coordonnatrice de l'évolution de la culture (CEC) :** Un rôle clé de conseil et de défense, avec la responsabilité de s'assurer que toutes les facettes du changement de culture sont représentées, avancées et entendues, en dirigeant le réseau culturel de N1 et en assurant l'interface avec ses homologues dans d'autres N1. Il se concentrera sur l'objectif plus large du changement de culture au sein du N1 et gèrera le plan en matière de culture plus large du N1. Le ou la CEC offrira de la formation aux conseillers et conseillères, et aux coordonnateurs et coordonnatrices sur les sujets et outils essentiels de conduite et de culture, ce qui lui permettra de conseiller la direction sur les questions de culture, d'examiner les politiques, les programmes et les activités du point de vue du lieu de travail et d'agir en tant qu'agent ou agente de liaison avec le CCPC.

**Conseiller intersectionnel/conseillère intersectionnelle (CI) :** Les titulaires de ce poste seront les conseillers directs et les conseillères directes des No, des N 0,5 et des N1 sur les questions d'analyse intersectionnelle (ACS Plus), y compris aux nœuds de gouvernance pertinents, et les principaux points de contact du CCPC. Les CI ne mènent pas eux-mêmes l'ACS Plus, mais fournissent une fonction de remise en question stratégique indépendante à l'ACS Plus menée au sein de leur organisation de N1. Les CI siègent au réseau IFP de l'Équipe de la Défense et établissent et dirigent leur réseau de points focaux intersectionnels de N1, avec le soutien de l'analyste intersectionnel ou l'analyste intersectionnelle. Les CI sont responsables de la supervision de l'élaboration et de l'exécution du plan de mise en œuvre de N1 de l'ACS Plus ainsi que de soutenir leurs réseaux de N1 dans la réalisation des activités et des objectifs établis dans leurs plans.

**Analyste intersectionnel principal/analyste intersectionnelle principale (AIP) :** Ce poste se concentre sur les N1, les principales fonctions étant de mener et/ou d'examiner toutes les ACS Plus du N1, de participer au réseau de points focaux intersectionnels de l'Équipe de la Défense, de coordonner les fonctions de rapports de l'ACS Plus pour le N1, de documenter les leçons apprises et les défis en cours, et d'élaborer et de coordonner les efforts de renforcement des capacités d'ACS Plus propres au N1. Les AIP fournissent un soutien au conseiller intersectionnel ou à la conseillère intersectionnelle dans la réalisation des objectifs établis dans le plan de mise en œuvre de l'ACS Plus de N1. Les AIP interagissent avec le CCPC en passant par le conseiller intersectionnel ou la conseillère intersectionnelle, et sont les premiers points de contact pour tout dépannage et soutien concernant l'ACS Plus jusqu'aux plus petites unités et équipes. Au besoin, il sera possible de faire appel à des analystes intersectionnels subalternes ou analystes intersectionnelles subalternes (AIS) pour soutenir le travail des AIP, des CI et des CEC, ou pour fournir une capacité analytique pour soutenir une proportion plus élevée de travail sur l'ACS Plus.

Afin de mieux habilitier ces fonctions de N1, le CCPC élaborera et fournira un programme de formation pour doter les dirigeants et dirigeantes et le personnel participant à la création d'une culture de travail positive d'un ensemble de connaissances et de compétences essentielles. L'offre initiale fournira une base en ce qui concerne l'éthique de la Défense, le programme Espace positif, l'antiracisme, les langues officielles, la diversité et l'inclusion, et l'analyse intersectionnelle (ACS Plus). Cette offre continuera d'évoluer et d'être affinée au cours des prochaines années, y compris au cours de l'exercice en cours grâce à l'élaboration d'outils concrets pour aider le personnel au niveau de l'unité à appliquer ces concepts et approches au niveau le plus pratique.

Les rôles de CEC et d'AI seront déclinés en cascade et adaptés de manière appropriée pour créer un réseau vertical et horizontal et assurer la disponibilité du soutien aux N2, N3 et aux niveaux plus profonds au fur et à mesure que le N1 progresse pour créer des synergies et du soutien.

#### 4. Capsules sur la culture et la sécurité psychologique

Indépendamment de leur taille ou de leur niveau, les équipes de direction participeront à des conversations continues afin de faire émerger la culture d'équipe, et pour accroître la sensibilisation et la compréhension à l'égard des dynamiques d'équipe. Elles intégreront des programmes visant à établir les principes fondamentaux

de la sécurité psychologique, à créer une atmosphère accueillant l'échec et à encourager les équipes à créer un environnement de travail sain.

- **Capsules** : Les dirigeants et dirigeantes d'unités mèneront des discussions fréquentes avec leurs équipes afin de faire émerger la culture pour pouvoir l'examiner, la comprendre et la façonner. Les discussions basées sur des capsules utiliseront des scénarios, des études de cas miniatures et des questions d'orientation afin de renforcer la conscience de soi des équipes, d'examiner comment la culture informe la pensée et l'action, d'apprendre des faux pas commis et de mieux comprendre la façon dont les personnes sont touchées par les décisions et les comportements.
- **Programme de sécurité psychologique** : Les équipes déploieront des efforts délibérés pour créer un environnement dans lequel les membres de l'équipe, peu importe leur position hiérarchique, se sentent engagés, inspirés et disposés à prendre les risques interpersonnels d'une dénonciation, à contribuer de manière significative à l'amélioration de l'équipe, à remettre en question les idées reçues ou à dénoncer des actes fautifs<sup>10</sup>.
  - **Espace positif** : Le programme Espace positif, qui peut être considéré comme un point de départ, est un exemple important d'un programme qui soutient la sécurité et le sentiment d'appartenance. Il a été conçu pour accroître la sensibilisation aux sujets 2ELGBTQI+ et créer des milieux de travail sûrs pour les membres des communautés 2ELGBTQI+ au sein de l'Équipe de la Défense. Le programme Espace positif s'applique aux quatre thèmes de la culture, favorisant l'apprentissage sur le leadership, le travail d'équipe, l'identité et le concept de service. Ses principes peuvent être directement liés au cadre d'éthique de l'Équipe de la Défense, et fournir une introduction importante aux compétences, aux connaissances et à la pensée qui créent un milieu de travail plus sain pour tous et toutes. Des modules ciblés et spécifiques aux professions sont en cours d'élaboration pour aider des groupes tels que les aumôniers et aumônières, les instructeurs et instructrices et les cadres à comprendre comment ils peuvent soutenir et influencer des environnements de travail positifs et sains dans leurs domaines d'influence et de responsabilité.

## 5. Programmes et outils au niveau de l'unité

Au niveau de la petite unité, qui peut varier entre le N2 et le N4 et plus, selon la taille et la structure de l'organisation, les attentes comprennent l'établissement d'un programme de culture et de conduite professionnelle au niveau de l'unité qui maintient une attention continue sur la conduite et la culture en tant que responsabilité de base de l'équipe. Cela comprend :

- La surveillance et l'évaluation continues de la culture de l'unité, en notant les changements au sein de l'unité et en permettant une intervention rapide;
- L'intégration des pratiques culturelles et de l'analyse intersectionnelle dans les routines quotidiennes, éclairée par la méthodologie de l'ACS Plus, à l'appui de toutes les activités en tant que composante intégrée des activités de planification et de leadership;
- Un rôle de coordonnateur ou de coordonnatrice au niveau de l'unité pour connecter l'unité au réseau de CEC. Il peut s'agir d'une tâche secondaire, d'une fonction principale, d'un poste désigné ou d'un comité, selon l'échelle et les besoins de l'organisation. Les CEC seront soutenus dans l'acquisition des connaissances et des qualifications nécessaires pour leur permettre de mettre en œuvre, de coordonner et de gérer un programme au niveau de l'unité;
- La connaissance des ressources et des portails d'accès afin de signaler les problèmes, de répondre de manière appropriée et de guider les personnes vers les services et programmes disponibles.

---

<sup>10</sup> La voie vers la dignité et le respect – Facteurs culturels clés

## Mesure et suivi du progrès

### Approche de mesure du progrès

Le succès de cette stratégie sera déterminé par sa capacité d'influencer en permanence et de façon continue la culture de l'Équipe de la Défense. Beaucoup de travail a été fait pour déterminer les domaines et les déterminants de la culture organisationnelle, y compris dans l'élaboration de la *Voie vers la dignité et le respect*. Nombre d'entre eux sont mesurés régulièrement à l'aide d'enquêtes thématiques et d'indicateurs de rendement clés établis. Bien que les mesures et les indicateurs pertinents liés à la culture soient connus, le processus scientifique requis pour lier de manière concluante les efforts en cours aux changements observables dans la culture est très complexe et nécessite plusieurs méthodes et outils divers.

Le CCPC dirigera l'approche de mesure du changement de culture à l'appui de cette stratégie en étroite collaboration avec des experts et expertes internes et externes. Cette approche sera itérative et évoluera à mesure que les tendances sont observées dans les données au fil du temps et que des travaux de recherche qualitative supplémentaires sont effectués pour valider ces observations.

Comme point de départ, le CCPC a cerné des dizaines de mesures et d'indicateurs de rendement regroupés en quatre domaines thématiques :

- Profil de l'Équipe de la Défense (démographie)
- Expérience de l'Équipe de la Défense
- Conduite professionnelle
- Confiance et leadership

Un suivi de ces mesures sera effectué au moyen des données quantitatives disponibles, notamment les enquêtes, les systèmes de gestion du personnel et les bases de données des programmes. Au fur et à mesure que des tendances ou des problèmes sont observés, des travaux de recherche supplémentaires pourraient être mis de l'avant, le cas échéant, afin de bien comprendre les causes sous-jacentes, l'efficacité des mesures actuelles et les lacunes potentielles.

De plus, de nouvelles recherches sont en cours pour approfondir notre compréhension de la culture, des outils et des ressources possibles dans le cadre du programme de recherche sur la conduite et la culture dirigé par le CCPC [nous pourrions en dire plus sur le sujet dans les versions ultérieures]. Tous les progrès seront soigneusement surveillés et rendus publics dans un centre de données et de ressources sur la conduite et la culture du CCPC en ligne.

### Suivi et rapports

Un suivi de l'évolution de la culture sera effectué au moyen de trois volets différents :

- Progrès de la mise en œuvre – garantir que les organisations de l'ED mettent en œuvre des pratiques de base comme fondement pour favoriser le changement de culture, peaufiner les politiques, les processus et les systèmes, et adopter des pratiques positives
- Résultats quantitatifs – signe de changement reflété dans les données quantitatives recueillies à partir de nos systèmes et de la recherche interne
- Résultats qualitatifs – notre personnel lui-même, en particulier les personnes appartenant à des groupes qui n'ont pas été traités équitablement, confirme qu'il voit et ressent un changement à son niveau et que le changement est positif

*REMARQUE : Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.*

---

Tous les progrès seront soigneusement suivis et les données de mesure rendues publiques dans le centre de données et de ressources sur la conduite et la culture en ligne. Cela comprendra des mesures et des indicateurs mentionnés ci-dessus, des renseignements clés concernant les activités de changement de culture en cours et des liens vers des ressources et des renseignements supplémentaires. Cela permettra de fournir un point d'accès consolidé aux indicateurs, à la recherche, aux communications et aux ressources nécessaires pour évaluer correctement les améliorations de la culture organisationnelle. Le caractère public du centre assurera la transparence, à la fois pour notre personnel et pour la population du Canada, et l'obligation de rendre des comptes, et démontrera la durabilité de notre approche en matière de changement de culture.

Tout comme les thèmes stratégiques dictent où nous devons porter notre attention et nos efforts, les piliers de mesure, eux, indiquent les résultats que nous visons. Au fur et à mesure de nos progrès, nous verrons les résultats se traduire par une Équipe de la Défense plus forte et plus diversifiée, une meilleure expérience pour notre personnel, une réponse institutionnelle plus robuste à l'inconduite professionnelle, une santé et un bien-être améliorés et une confiance accrue dans la Défense et ses dirigeants et dirigeantes, tant à l'interne et qu'à l'externe.

*REMARQUE : Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.*

---

# APPENDICES

## CLARIFICATION DE LA STRATÉGIE

Appendice A – Lexique

Appendice B – Aperçu de la stratégie

Appendice C – Références

## Appendice A – Lexique

Ce lexique n'est pas exhaustif et ne vise pas à établir des définitions prescriptives. Il sert plutôt à indiquer comment les termes et les concepts clés sont utilisés dans le contexte de cette stratégie, afin d'assurer une compréhension uniforme. On peut s'attendre à ce que les listes de sources générales et de termes clés s'allongent à mesure que la stratégie évolue.

### Sources générales

1. Lexique de la lutte contre le racisme – Trousse d'outils du MDN et des FAC : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/racisme-systemique-discrimination/outils-lutte-contre-racisme/lexique-lutte-contre-racisme.html>
2. Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion du gouvernement du Canada : <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr/publications/equite-diversite-inclusion-equity-diversity-inclusion-fra>
3. Banque de terminologie de la Défense du MDN et des FAC : <http://terminology.mil.ca/index-fra.html>
4. Termium Plus – Gouvernement du Canada : <https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpvzalpha/alpha-fra.html?lang=fra&index=ent>

### Termes clés de A à Z

**Colonisation** : Processus d'invasion, de dépossession, de génocide et de subjugation d'un peuple. Le résultat est la dépossession de vastes superficies de terres des habitants d'origine et le résultat à long terme est une inégalité institutionnalisée. La relation colonisateur/colonisé est par nature inégale et profite au colonisateur au détriment du colonisé. Le colonialisme de colons – comme dans le cas du Canada – est un processus unique dans lequel la population colonisatrice ne quitte pas le territoire, affirme une souveraineté permanente sur la terre, cherche activement à assimiler les populations autochtones et à faire disparaître leurs cultures, leurs traditions et leurs liens avec la terre. Le colonialisme désigne l'idéologie ou la méthode qui fait place à la colonisation. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Culture** : Désigne les croyances, les normes et les valeurs communes à un groupe. Il s'agit de l'ensemble des éléments conçus par des personnes pour leur permettre de s'adapter à leur monde, ce qui comprend la langue, les gestes, les outils, les coutumes et les traditions qui définissent leurs valeurs et encadrent les interactions sociales. La culture s'exprime et se reproduit à travers des systèmes de renforcement formels et informels. Les êtres humains ne naissent pas avec une culture, ils l'apprennent et la transmettent par le langage et l'observation. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Diversité** : Présence d'un large éventail de qualités humaines et d'attributs chez une personne, un groupe ou une organisation. La diversité comprend des facteurs tels que l'âge, le sexe, le genre, la race, l'origine ethnique, les capacités physiques et intellectuelles, la religion, l'orientation sexuelle, le niveau d'éducation et les compétences, le statut socioéconomique et les caractéristiques personnelles uniques qui nous distinguent en tant que personnes et groupes. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Équipe de la Défense** : Il s'agit d'un terme collectif désignant les personnes qui contribuent à la mission commune du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. En ce qui concerne l'établissement d'attentes en matière de conduite et de promotion d'un environnement de travail positif, cela comprend principalement les personnes employées par les FAC et le MDN; toutefois, lorsqu'on examine la question en

termes de répercussions sur la culture, il faut comprendre qu'on fait référence à la famille élargie de la Défense, y compris les vétérans et vétéranes, les familles et les autres réseaux de soutien.

Dans l'intérêt de soutenir une évolution positive de la culture, aux fins de cette stratégie, elle doit être interprétée de manière large, inclusive et englobante, en tenant aussi compte des non-employés et non-employées (entrepreneurs et entrepreneuses, personnel non financé par les fonds publics, bénévoles) qui sont également influencés par une culture saine, inclusive et équitable et en bénéficient.

**Équité :** Principe qui consiste à tenir compte des expériences uniques et des différentes situations des personnes, et à leur assurer l'accès aux ressources et aux occasions nécessaires à l'obtention de résultats justes. L'équité vise l'élimination des disparités et des disproportions qui découlent des injustices et de l'oppression tant historiques que contemporaines. (Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion – Gouvernement du Canada)

**Expérience vécue :** Connaissance personnelle du monde acquise par une participation directe aux événements quotidiens plutôt que par des représentations construites par d'autres personnes. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Hétéronormativité :** L'hétéronormativité fait référence à la normalisation, à l'idéalisation et, souvent, à l'application généralisée des relations hétérosexuelles et des ordres sociaux. Avec le patriarcat, l'hétéronormativité soutient la domination des hommes sur les femmes en régulant les notions de masculinité et de féminité. La masculinité hétérosexuelle occupe une position valorisée, dominante et puissante par rapport à une féminité subordonnée, passive et contrôlée<sup>11</sup>.

**Inclusion :** Engagement délibéré à l'égard de la diversité : un accès égal aux possibilités et aux ressources est offert à chaque membre de l'Équipe de la Défense; et reconnaître, comprendre, accepter et valoriser les différences de chaque personne (Comportements inclusifs du CCPC au sein de l'Équipe de la Défense). Appréciation et utilisation des caractéristiques propres à chacun (points forts, talents, faiblesses) d'une manière montrant le respect qu'on éprouve pour cette personne et permettant de créer une organisation dynamique et multidimensionnelle. Elle est fondée sur les notions d'appartenance, d'acceptation et de reconnaissance et suppose la réalisation d'une participation pleine et égale aux institutions économiques, sociales, culturelles et politiques. Il s'agit de reconnaître et de valoriser la diversité; il s'agit de susciter des sentiments d'appartenance en augmentant l'égalité sociale et la participation de populations diverses et défavorisées. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Tenir compte des traumatismes :** Connaître et prendre en compte le vaste éventail d'impacts potentiels des préjudices et des comportements répréhensibles, et mettre en place un soutien pour y répondre. Cela comprend l'adoption d'approches de décolonisation des traumatismes, qui reconnaissent davantage les façons dont de multiples aspects de l'identité d'une personne peuvent façonner et influencer les expériences et la compréhension des traumatismes de la personne et de sa communauté et les approches de guérison et de bien-être. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Intersectionnalité :** Reconnaissance de la multiplicité et du chevauchement des identités et situations sociales qui façonnent la vie de chacun, comme la race, la classe sociale, l'orientation sexuelle et le genre, et qui, ensemble, peuvent donner lieu à une expérience unique et distincte pour une personne ou un groupe (p. ex. création d'obstacles ou de possibilités supplémentaires, ou un déséquilibre des pouvoirs). (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

---

<sup>11</sup> Poulin et coll., 2018, cité dans « Getting to the Root of the Problem: Understanding and Changing Canadian Military Culture », Eichler & Brown, 2023. (en anglais seulement)

**Marginalisation :** Processus structurel à long terme de discrimination systémique qui crée une classe de minorités défavorisées. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Niveau un (N1) :** Officiellement, conseiller de niveau un – un haut fonctionnaire, civil ou militaire, qui est tenu de rendre directement compte au Sous-ministre ou au Chef d'état-major de la Défense<sup>12</sup>. Une organisation de N1 est l'organisation sous la responsabilité d'un conseiller ou d'une conseillère de N1. Aux fins de cette stratégie, les N1 peuvent être compris comme étant des subordonnés directs ou subordonnées directes au CEMD ou au SM, ou d'autres organismes supérieurs qui, en vertu de leur fonction unique ou de leur degré d'autonomie et d'indépendance, seraient assujettis aux mêmes attentes en matière d'élaboration et de mise en œuvre de plans d'évolution de la culture.

**Normativité :** Actions ou résultats considérés par les sociétés humaines comme étant bons, souhaitables, permis et d'autres comme mauvais, indésirables, inadmissibles. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Obstacles :** Obstacles physiques ou politiques et pratiques, officielles ou officieuses, qui restreignent l'accès des membres de groupes désignés à des occasions d'emploi dans la fonction publique fédérale ou les en excluent. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Obstacle systémique :** Obstacle ancré dans les structures sociales ou administratives d'une organisation, notamment l'accessibilité physique d'une organisation, les politiques organisationnelles, les pratiques et les processus décisionnels ou la culture d'une organisation. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Oppression :** Subjugation systématique d'un groupe social par un groupe social plus puissant pour le bénéfice social, économique et politique de groupes sociaux plus puissants. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Patriarcat :** Les normes, les valeurs, les croyances, les structures et les systèmes qui accordent le pouvoir, les privilèges et la supériorité aux hommes, marginalisant et subordonnant ainsi les femmes. Bien que le patriarcat privilégie les hommes, ce privilège ne s'étend pas automatiquement à tous les hommes, aux hommes de couleur, aux hommes autochtones, aux hommes homosexuels, aux hommes vivant dans la pauvreté ou aux hommes ayant des capacités différentes, étant donné le caractère intersectionnel du racisme, de l'hétérosexisme, du classisme et du capacitisme. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Pouvoir :** La capacité de nommer ou de définir; la capacité de décider; la capacité à définir la règle, la norme ou la politique; la possibilité de modifier la règle, la norme ou la politique pour répondre à vos besoins ou désirs; la capacité d'influencer les décideurs pour qu'ils fassent des choix en faveur de votre cause, de votre problème ou de votre préoccupation. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Préjugé inconscient :** Par « préjugé inconscient », ou implicite, on entend des attitudes et des stéréotypes qui influent sur le jugement, le processus décisionnel et le comportement d'une façon inconsciente ou qui échappe au contrôle. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Privilège :** Bénéficier d'un pouvoir non mérité, d'avantages, de bénéfices, d'accès ou d'occasions fondées sur l'appartenance ou la perception d'appartenance à un groupe dominant. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

**Reddition de comptes :** Une relation fondée sur l'obligation de faire la preuve du rendement (y compris les résultats obtenus à la lumière des attentes convenues et les moyens employés), de l'examiner et d'en assumer la responsabilité. (BVG 2002)

---

<sup>12</sup> Banque de terminologie de la défense



*REMARQUE : Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.*

---

**Sécurité psychologique :** Un environnement psychologique sécuritaire ou un climat de commandement positif permet aux individus, peu importe leur position hiérarchique, de se sentir engagés, inspirés et disposés à prendre les risques interpersonnels d'une dénonciation, à contribuer de manière significative afin d'améliorer l'organisation ou à dénoncer des actes fautifs. (MND/FAC La voie vers la dignité et le respect – Facteurs culturels clés)

**Système :** Organisation composée de politiques, de pratiques et de processus décisionnels en milieu de travail qui sont utilisés dans des domaines uniques de l'organisation. (Lexique de lutte contre le racisme du MDN et des FAC)

## Appendice B – Aperçu de la stratégie

### LOIS ET RÈGLEMENTS :

Constitution, Charte canadienne des droits et libertés, Code criminel, Loi sur la défense nationale  
Loi canadienne sur les droits de la personne, Loi sur les langues officielles, Code canadien du travail, et. (*Exemples*)

### PROTECTION, SÉCURITÉ, ENGAGEMENT

### MISE À JOUR DE LA POLITIQUE DE DÉFENSE / STRATÉGIE DE DÉFENSE NATIONALE

### CADRE D'ÉTHIQUE DES FORCES ARMÉES CANADIENNES ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Éthos des FAC – Digne de servir, Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, Programme d'éthique de la Défense,  
Politiques et directives du Conseil du Trésor, etc. (*Exemples*)

### Reconstitution des FAC

### L'évolution culturelle

### Stratégies et initiatives de la Défense affectant les personnes et l'environnement de travail (*Exemples*)

Stratégie de l'Équipe de la Défense en matière de RH

Stratégie des FAC en matière de RH

Stratégie de maintien en poste des FAC

Stratégie de maintien en poste du MDN

**Cheminement dans les FAC :** Réforme de la réglementation (ROR), Canada sans faille, Offre/Système de la rémunération global des FAC, Conception de la structure des forces en présence, Défense du Canada/modernisation du NORAD

Stratégie de recrutement des FAC

### Plans culturels des N1 (+)

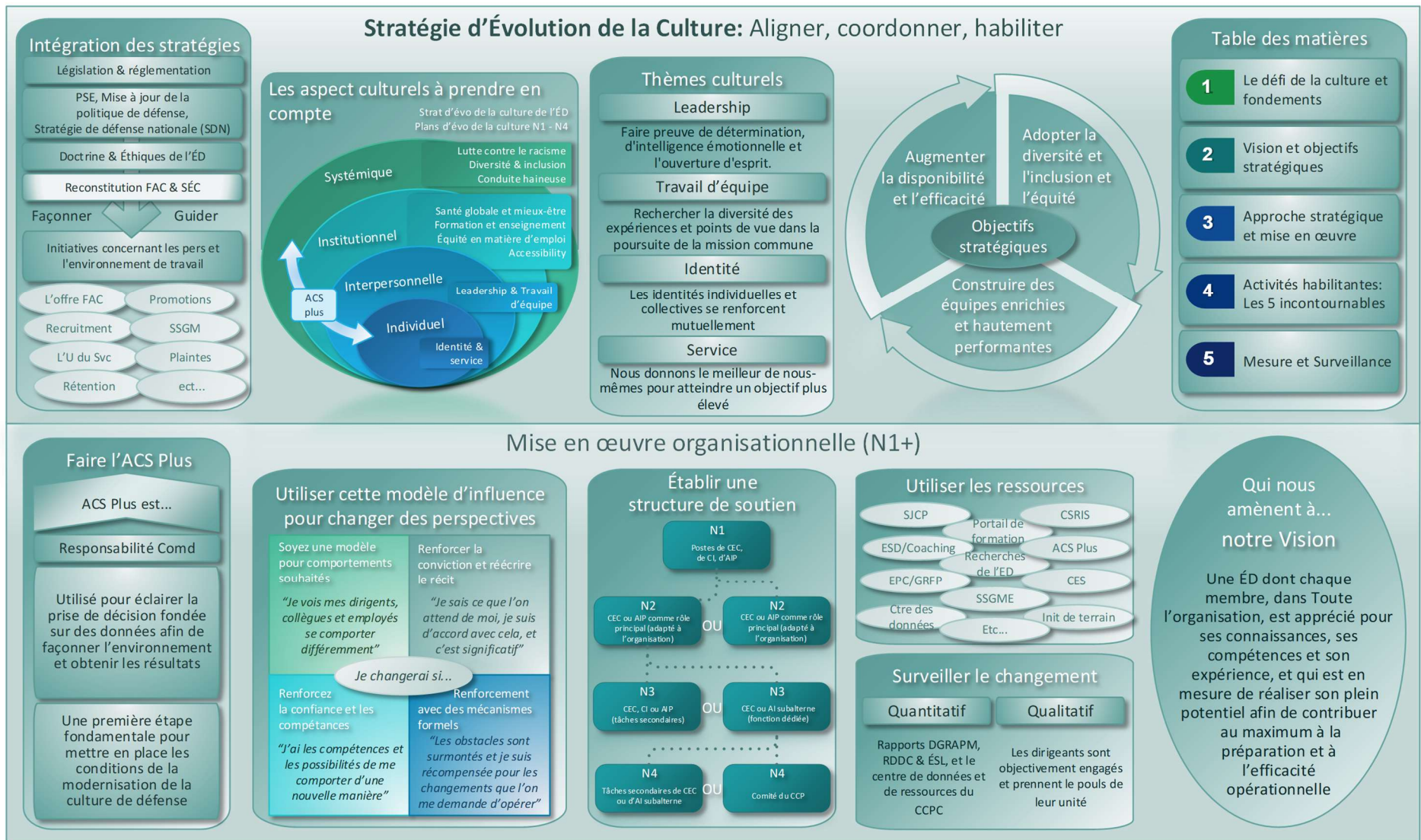
Actifs et stratégies d'approvisionnement

Stratégie globale de santé et de bien-être

Modernisation de l'universalité du service

Services du CCPC : Équipe de soutien à la direction; Programme d'encadrement de l'Équipe de la Défense;  
Services de rétablissement, Conflits, Plaintes, Grievs, Droits de la personne

**REMARQUE :** Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.



### Faire l'ACS Plus

ACS Plus est...

Responsabilité Comd

Utilisé pour éclairer la prise de décision fondée sur des données afin de façonner l'environnement et obtenir les résultats

Une première étape fondamentale pour mettre en place les conditions de la modernisation de la culture de défense

### Mise en œuvre organisationnelle (N1+)

#### Utiliser cette modèle d'influence pour changer des perspectives

<p>Soyez une modèle pour comportements souhaités</p> <p><i>"Je vois mes dirigeants, collègues et employés se comporter différemment"</i></p>	<p>Renforcer la conviction et réécrire le récit</p> <p><i>"Je sais ce que l'on attend de moi, je suis d'accord avec cela, et c'est significatif"</i></p>
<p>Renforcez la confiance et les compétences</p> <p><i>"J'ai les compétences et les possibilités de me comporter d'une nouvelle manière"</i></p>	<p>Renforcement avec des mécanismes formels</p> <p><i>"Les obstacles sont surmontés et je suis récompensé pour les changements que l'on me demande d'opérer"</i></p>

*Je changerai si...*

#### Établir une structure de soutien

**N1**  
Postes de CEC, de CI, d'AIP

**N2**  
CEC ou AIP comme rôle principal (adapté à l'organisation)    OU    CEC ou AIP comme rôle principal (adapté à l'organisation)

**N3**  
CEC, CI ou AIP (tâches secondaires)    OU    CEC ou AI subalterne (fonction dédiée)

**N4**  
Tâches secondaires de CEC ou d'AI subalterne    OU    Comité du CCP

#### Utiliser les ressources

SJCP    Portail de formation    CSRIS

ESD/Coaching    Recherches de l'ÉD    ACS Plus

EPC/GRFP    SSGME    CES

Ctre des données    Etc...    Init de terrain

#### Surveiller le changement

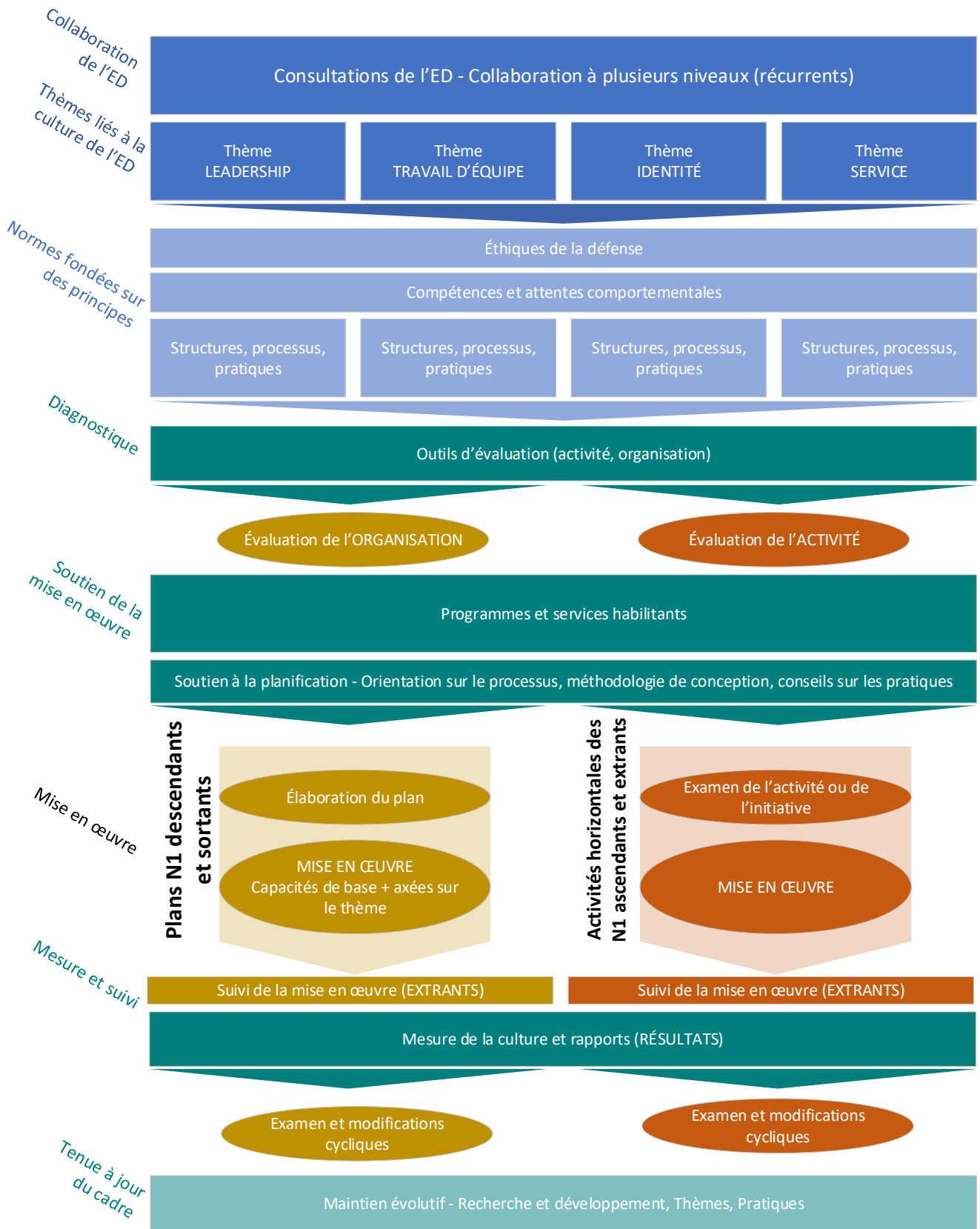
**Quantitatif**  
Rapports DGRAPM, RDDC & ÉSL, et le centre de données et de ressources du CCPC

**Qualitatif**  
Les dirigeants sont objectivement engagés et prennent le pouls de leur unité

### Qui nous amènent à... notre Vision

Une ÉD dont chaque membre, dans Toute l'organisation, est apprécié pour ses connaissances, ses compétences et son expérience, et qui est en mesure de réaliser son plein potentiel afin de contribuer au maximum à la préparation et à l'efficacité opérationnelle

**REMARQUE :** Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.



## Appendice C – Références

### Documents de référence du MDN et des FAC

1. [Directive du CEMD/du SM pour la Reconstitution des FAC](#)
2. [Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture](#)
3. [Outil de suivi des progrès de la conduite et du changement culturel](#)
4. [Lettre de mandat de la ministre de la Défense nationale](#)

*REMARQUE : Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.*

---

## **ANNEXES**

### **GUIDES ET SOUTIEN À LA MISE EN ŒUVRE**

Annexe I – Approche intégrée en matière d'ACS Plus

Annexe II – Boîte à outils sur la culture

## Annexe I – Approche intégrée en matière d'ACS Plus

### Contexte

#### Qu'est-ce que l'ACS Plus

L'ACS Plus sera transformée à l'échelle du gouvernement du Canada<sup>13</sup>. L'ACS Plus est un outil de prise de décision analytique étape par étape qui aide les dirigeants et dirigeantes et le personnel à tous les niveaux à garantir que les politiques, les programmes, les opérations et les autres initiatives sont réactifs et inclusifs. Il s'agit d'une évaluation de la façon dont les divers aspects d'identification des personnes, au-delà des différences biologiques (sexe) et socioculturelles (genre), interagissent les unes avec les autres pour produire les circonstances, les avantages ou les inconvénients uniques des personnes, et l'accès (ou l'accès restreint) aux résultats positifs ou souhaités<sup>14</sup>.

L'ACS Plus est un outil d'analyse intersectionnelle. L'ACS Plus nous exhorte à regarder au-delà d'une vision « unique » des personnes, et à considérer pleinement les nuances des expériences vécues de toutes les personnes et la façon dont la combinaison ou l'intersection de plusieurs facteurs identitaires peut produire des besoins ou des expériences spécifiques. L'ACS Plus n'est pas non plus un exercice unique, mais qui doit être surveillé et mis à jour constamment tout au long du cycle de vie de l'initiative. Pour être efficace, cet outil analytique doit être utilisé tôt et souvent tout au long de l'élaboration ou de l'examen de l'ensemble des initiatives afin de comprendre les besoins individuels des bénéficiaires et d'assurer que la conception des nouveaux programmes, politiques, activités et initiatives répond aux besoins et est éclairée par des considérations intersectionnelles.

#### L'ACS Plus et l'Équipe de la Défense

*Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*<sup>15</sup> (2017) s'engage à intégrer l'ACS Plus dans toutes les activités de défense. Cela garantit que l'ACS Plus nous renseigne sur tout, depuis le processus de planification fondé sur les capacités et les concepts de combat futur, l'acquisition de nouvelles plateformes d'équipement majeures, la planification et la conduite des opérations des FAC jusqu'aux plus petites unités et équipes.

---

Dans tous les aspects de notre travail, nous continuerons de nous assurer que les politiques publiques sont élaborées dans une perspective intersectionnelle, notamment par l'application de l'analyse comparative entre les sexes (ACS Plus) et des indicateurs de qualité de vie dans la prise de décisions.

*Lettre de mandat de la ministre de la Défense nationale (2021)*

---

L'ACS Plus exige que les dirigeants et dirigeantes et les gestionnaires adoptent une perspective intersectionnelle afin de bien comprendre et de répondre aux iniquités systémiques, aux analyses de problèmes incomplètes ou aux solutions qui ne seront pas pleinement efficaces pour tous et toutes et qui pourraient donc fausser négativement les résultats institutionnels et opérationnels de l'Équipe de la Défense. Dans le contexte de la défense, cela signifie évaluer les facteurs organisationnels importants, notamment la profession ou la

---

**L'ACS Plus est un processus décisionnel rigoureux et fondé sur des données probantes qui vise à :**

1. Comprendre qui est touché par l'occasion ou le problème abordés par l'initiative;
  2. Déterminer comment l'initiative pourrait être adaptée pour répondre aux divers besoins des personnes les plus touchées;
  3. Prévoir et atténuer tout obstacle à l'accès ou au bénéfice de l'initiative.
- 

---

<sup>13</sup> [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_202205\\_03\\_f\\_44035.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_202205_03_f_44035.html)

<sup>14</sup> Discussions sur le budget fédéral du 22 septembre : <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/services/publications/budget-federal/propositions/acs-instructions.html>

<sup>15</sup> <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/politique-defense-canada.html>

classification, le rang ou le niveau, les conditions d'emploi, la réussite professionnelle et la situation familiale, avoir des répercussions et des influences uniques sur la façon dont une personne entrevoit une politique ou un programme ainsi que qui le système devrait soutenir et comment. Cette analyse intersectionnelle est essentielle pour remodeler et moderniser les structures, les politiques et la doctrine qui façonnent les systèmes que nous utilisons.

En renforçant la capacité des employés et employées de la fonction publique du MDN et des militaires des FAC à mener une ACS Plus rigoureuse et fondée sur des données probantes dans le contexte de leurs rôles, l'AI de l'ACS Plus aidera les dirigeants et dirigeantes et les gestionnaires à tous les niveaux à veiller à ce que les initiatives dirigées par l'Équipe de la Défense reposent sur une analyse intersectionnelle fondée sur des données probantes qui met en évidence les expériences vécues de divers Canadiens et Canadiennes, et parties prenantes touchées.

### Accroître l'efficacité opérationnelle

La guerre moderne/hybride fait référence aux opérations militaires qui ciblent ouvertement ou secrètement les communautés vulnérables par le biais d'actes de violence sexuelle et sexospécifique (VSS), la coercition économique, la désinformation, les cyberattaques et le ciblage de fournitures et de services essentiels tels que l'eau et le gaz<sup>15</sup>. Alors que la Convention de Genève de 1949 a été promulguée pour protéger les droits des personnes civiles, de nouvelles formes d'agression et de violence dans les conflits armés modernes affectent de manière significative les personnes civiles vulnérables, en particulier les femmes, les enfants et les populations de genres divers. Les considérations intersectionnelles et l'évaluation de la population dans les zones de conflit dans les opérations militaires ou de paix sont essentielles pour augmenter la connaissance de la situation (SA) et protéger les personnes vulnérables, qui peuvent inclure des femmes, des filles, des hommes, des garçons et des communautés de genres divers. Comparable à la façon dont nous menons la préparation du renseignement de l'environnement pour comprendre et façonner les opérations, la réalisation d'une analyse intersectionnelle garantira que nous concevons et obtenons des capacités efficaces pour soutenir des FAC diversifiées, que nous comprenons nos adversaires et comment nos propres préjugés culturels peuvent parfois fonctionner à notre détriment, et nous permet de mettre en place les conditions d'optimisation de notre efficacité opérationnelle.

L'intégration des conclusions de l'ACS Plus dans la planification et la mise en œuvre des opérations, ainsi que dans la transformation institutionnelle, est également essentielle aux engagements nationaux et internationaux plus larges pris par le gouvernement du Canada et l'équipe de la Défense, y compris envers le programme Femmes, paix et sécurité (FPS) [résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies (RCSNU) et résolutions connexes] et passera par la réalisation du plan de mise en œuvre de l'Équipe de la Défense pour le troisième Plan national d'action du Canada consacré aux femmes, à la paix et à la sécurité (2023-2029). L'engagement de l'Équipe de la Défense à inclure les considérations du programme FPS et les perspectives de genre dans les opérations est conforme à la fois à l'orientation de l'ONU et de l'OTAN; promouvoir l'égalité et les droits de la personne tant au pays qu'à l'étranger.

À mesure que les menaces ou les situations évoluent en réponse aux interventions militaires et humanitaires au pays et à l'étranger, les membres des FAC en déploiement doivent continuellement ajuster l'approche et atténuer les impacts négatifs potentiels sur les communautés vulnérables dans le contexte opérationnel, tout en s'assurant de répondre aux divers besoins des FAC, de la conception de base à la planification opérationnelle. L'intégration des conclusions de l'ACS Plus avant et pendant un conflit permet aux FAC de répondre aux préoccupations de sécurité des personnes vulnérables à risque de violence identitaire, qui sont souvent liées aux déséquilibres de pouvoir qui perpétuent le conflit ou faussent négativement les résultats opérationnels. Pour assurer le succès de la mission dans les opérations et obtenir une meilleure connaissance de la situation, nous devons comprendre les nuances du contexte opérationnel et comment les normes sociétales, les déséquilibres de pouvoir et nos propres biais organisationnels peuvent affecter et affectent les résultats opérationnels.



## **L'ACS Plus comme outil habilitant pour la Stratégie d'évolution de la culture**

L'utilisation stratégique de l'analyse intersectionnelle, par l'application de l'ACS Plus, est intrinsèquement liée à l'évolution de la culture et à ses objectifs stratégiques de création d'équipes cohérentes, diversifiées et inclusives qui fonctionnent dans un environnement où les personnes peuvent s'épanouir et être elles-mêmes, sans crainte, et utiliser la force de notre diversité de points de vue pour relever les défis de l'évolution de l'environnement de la Défense. L'application de l'analyse intersectionnelle appuie directement les trois domaines d'effort décrits dans la Stratégie d'évolution de la culture. L'application quotidienne d'un cadre d'analyse intersectionnelle à la prise de décision renforcera le travail en cours sur les systèmes et les structures pour identifier et éliminer les préjugés et les obstacles inhérents qui désavantagent injustement certains membres de l'Équipe de la Défense. L'application appropriée et quotidienne de l'ACS Plus et l'utilisation de ses conclusions pour éclairer la prise de décision sont une première étape fondamentale que l'Équipe de la Défense franchira pour s'engager dans le continuum de l'évolution de la culture. L'intégration de l'analyse intersectionnelle en tant que composante de l'évaluation de tous les mécanismes de gouvernance garantira la responsabilité des dirigeants et dirigeantes de produire des décisions tangibles et éclairées par l'ACS Plus, tout en faisant de l'ACS Plus une véritable capacité opérationnelle.

L'institutionnalisation de l'approche intégrée en matière d'ACS Plus dans les cinq lignes d'effort garantira que nous disposons d'un système d'ACS Plus crédible et de la capacité requise dans l'ensemble de l'institution. Il incombe aux dirigeants et dirigeantes de s'assurer que chaque décision est fondée sur toute l'information pertinente et nécessite le développement d'une capacité décentralisée et des révisions des processus de gouvernance et de prise de décision. Notre succès collectif dans cette application de routine permettra à l'Équipe de la Défense de façonner l'environnement à l'appui de la vision de l'évolution de la culture. Le fait d'aller de l'avant dans la réalisation des objectifs stratégiques énoncés dans l'approche intégrée en matière d'ACS Plus établit les conditions pour atteindre les objectifs stratégiques de la Stratégie d'évolution de la culture, en créant les mécanismes systématiques nécessaires pour contester et valider les décisions à l'appui de l'évolution de la culture.

### **Qu'est-ce que l'approche intégrée en matière d'ACS Plus?**

L'approche intégrée en matière d'ACS Plus (AI de l'ACS Plus) est un cadre stratégique au niveau du ministère qui énonce les normes et les objectifs généraux de l'Équipe de la Défense en ce qui a trait à l'institutionnalisation de l'ACS Plus, afin d'éclairer la prise de décision fondée sur des données probantes à tous les niveaux et grades. L'AI de l'ACS Plus comprend cinq lignes d'effort liées à l'institutionnalisation de l'ACS Plus, chacune avec ses objectifs stratégiques propres (ces lignes d'effort sont représentées visuellement dans la figure 1 ci-dessous). Les lignes d'effort sont : (a) Ressourcement; (b) Renforcement des capacités; (c) Habilitier les dirigeants et dirigeantes; (d) Gouvernance et responsabilité; et (e) Contrôle et évaluation (voir Figure 1). L'approche a été co-développée au cours de l'exercice 2022-2023 avec le personnel expert de N1, signalant la responsabilité partagée entre les dirigeants et dirigeantes en ce qui concerne l'étendue, la profondeur et l'impact de son application.

Figure 1 :



## Rôles et responsabilités pour l'institutionnalisation de l'ACS Plus

### Responsabilités des No/No,5/N1

Le rôle des No/N 0,5/N1 dans la mise en œuvre de l'AI de l'ACS Plus est décentralisé et axé sur une responsabilité partagée. La fondation de l'AI de l'ACS Plus repose sur la valeur de la responsabilité collective, en ce sens que les No/N 0,5/N1 sont censés mettre en œuvre les cinq objectifs stratégiques au mieux de leurs capacités, tout en modifiant leur approche du succès en fonction de leurs besoins et ressources uniques.

Les No/N 0,5/N1 doivent élaborer un plan de mise en œuvre de l'AI de l'ACS Plus qui s'alignera sur les horizons établis pour les plans d'évolution de la culture. Les plans de mise en œuvre s'appuieront sur les travaux antérieurs et en cours au No/N 0,5/N1.

### Rôle habilitant du CCPC

En tant qu'autorité fonctionnelle pour l'ACS Plus, le CCPC joue un rôle unique à double titre dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'AI de l'ACS Plus, à la fois en tant que N1 individuel et en tant que responsable chargé de fournir une orientation stratégique du point de vue des systèmes et du renforcement des capacités. Compte tenu de cette position, le CCPC jouera un rôle de facilitateur essentiel dans toutes les lignes d'effort pour soutenir le succès des N1. Le rôle du CCPC évoluera de manière itérative; les interjections critiques sont décrites ci-dessous.

### Directeur – Égalité des genres et analyse intersectionnelle (DEGAI)

Le DEGAI, sous la direction du directeur de la culture, CCPC, restera le centre d'expertise sur l'ACS Plus pour le ministère, offrira des conseils stratégiques, un renforcement des capacités et des ressources, et assurera l'intégration quotidienne de l'ACS Plus et de l'analyse intersectionnelle dans l'ensemble de l'institution, jusqu'au

niveau organisationnel le plus bas. Le rôle du DEGAI évoluera, passant de la fourniture de fonctions orientées sur les services à un réseau collaboratif d'orientation stratégique pour les N1. Dans l'immédiat, le DEGAI soutiendra les No/N 0,5/N1 dans le développement de leur plan de mise en œuvre de l'ACS Plus, développera et fournira des occasions de renforcement des capacités continues dans le contexte de la défense, et développera et mettra en œuvre une approche de suivi et d'évaluation de l'impact de l'ACS Plus sur les résultats opérationnels.

### Ressources : Dotation en personnel de la structure de soutien à la conduite et à la culture

Le CCPC a travaillé en étroite collaboration avec le personnel expert existant au sein de l'Équipe de la Défense afin d'élaborer un modèle d'emploi basé sur les fonctions et qui est conçu pour habiliter un travail culturel efficace et l'institutionnalisation de l'ACS Plus. Le modèle de dotation comprend deux éléments : les tâches du personnel et les relations entre le personnel. Il permet aux dirigeants et dirigeantes de l'Équipe de la Défense de passer d'une posture réactionnaire à une posture proactive, assurant la capacité, le leadership et la responsabilité structurelle pour faire avancer toutes les facettes de l'évolution de la culture. Pour ce faire, les N1 nommeront du personnel dédié et décentralisé pour gérer les responsabilités liées à l'ACS Plus afin de s'assurer que toutes les initiatives et tous les résultats de l'Équipe de la Défense sont optimisés par l'intégration complète des facteurs intersectionnels dans la prise de décision fondée sur des données probantes.

Cette structure de dotation permettra de répartir les rôles et les responsabilités dans un réseau de praticiens et praticiennes de l'ACS Plus, permettant une analyse intersectionnelle complète de l'institutionnalisation à tous les moments décisionnels, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la sphère culturelle. Ce modèle réduira la pression exercée sur le personnel et les risques de priorités concurrentes qui ont fait en sorte que le MDN et les FAC ne répondent pas aux normes et aux attentes des organismes centraux, et permettra aux N1 d'atteindre les objectifs énoncés dans leurs plans de mise en œuvre de l'ACS Plus. Complétée par des attributions robustes et le cadre de renforcement des capacités, cette structure de dotation fournira à l'Équipe de la Défense un cheminement de carrière professionnalisé qui permet un perfectionnement professionnel continu et une officialisation des capacités, des rôles et de la planification de la relève de tous les points focaux intersectionnels. Cette professionnalisation augmentera l'efficacité opérationnelle et assurera des initiatives plus équitables pour l'Équipe de la Défense et les Canadiens et Canadiennes en général.

### Renforcement des capacités

Le CCPC a élaboré et mis à l'essai un nouveau programme offrant une approche sur mesure pour effectuer l'ACS Plus dans le contexte de la défense. Ce programme est destiné aux analystes de tous les No/N 0,5/N1 et établira une large base de capacités pour atteindre les engagements de l'ACS Plus énoncés dans SSE pour mener l'ACS Plus et en appliquer les principales conclusions à toutes les initiatives du MDN et des FAC. Le CCPC mettra en place jusqu'à 40 offres de cours avec facilitateur ou facilitatrice, avec une demande bien au-delà de 800 personnes tout au long de l'exercice 2023-2024. Ce cours servira de base pour affiner davantage la formation sur l'ACS Plus dans les domaines fonctionnels uniques de travail dans chaque No/N 0,5/N1.

Pendant ce temps, le CCPC développe trois autres offres de formation pour soutenir l'institutionnalisation complète et le renforcement décentralisé des capacités d'ACS Plus. Le plan de formation comprend :

- **Cadres intermédiaires et officiers supérieurs/officières supérieures** : Un programme d'études modulaire ciblant les cadres intermédiaires des FAC et des parties civiles pour renforcer la sensibilisation et les capacités en matière d'ACS Plus; une compréhension des ressources nécessaires pour entreprendre une analyse intersectionnelle significative; et, comment évaluer les risques assumés lorsque les résultats de l'ACS Plus ne peuvent pas être mis en œuvre;
- **Programme de renforcement progressif des capacités en matière d'ACS Plus** : Un programme de formation modulaire et avancé élaboré en consultation avec le personnel expert existant de l'ACS Plus pour soutenir la progression d'un cheminement de carrière professionnelle pour les conseillers et

conseillères, et les analystes intersectionnels et analystes intersectionnelles, ainsi que pour approfondir et décentraliser la capacité d'ACS Plus dans l'ensemble de l'Équipe de la Défense;

- **Boîte à outils du niveau de l'unité/des grades subalternes** : Un groupe de travail national des FAC et des civils animé par le CCPC pour développer conjointement un ensemble d'outils pour soutenir les leaders débutants. Ce groupe de travail explorera et rassemblera des exemples concrets et des scénarios vécus dans des unités, des escadres et des bases pour le développement de vidéos de microapprentissage, de programmes de mentorat inversé et d'offres d'apprentissage de style camp de base qui durent tout au long de l'établissement de relations et de la croissance de carrière des nouvelles recrues.

La création d'un parcours de carrière intentionnellement conçu pour les praticiens et praticiennes de l'ACS Plus et les conseillers et conseillères, et analystes intersectionnels et analystes intersectionnelles soutient à la fois la professionnalisation de ce travail au sein du MDN et des FAC, tout en aidant à atténuer certains des risques d'échec. En créant un environnement d'apprentissage progressif systématisé pour le personnel civil et militaire, l'AI de l'ACS Plus soutient la création d'un environnement d'apprentissage où nous évoluons à partir de nos erreurs, plutôt que de nous en cacher.

### Habilitation des dirigeants et dirigeantes

Chacun des membres de l'Équipe de la Défense a un rôle de leadership à jouer pour améliorer, moderniser et maintenir une croissance positive de la culture et appliquer les mesures fondamentales trouvées dans l'utilisation et l'application de l'ACS Plus et l'analyse intersectionnelle dans notre prise de décision quotidienne. En plus des mécanismes de renforcement des capacités de leadership exécutif et de responsabilisation en matière de gouvernance, le CCPC soutiendra les dirigeants et dirigeantes à tous les niveaux dans la mise sur pied d'un solide réseau d'experts et expertes qu'ils engagent à un lien approprié pour s'assurer que leur expertise est mise à profit pour nos objectifs communs.

### Gouvernance et responsabilisation

Les mécanismes de gouvernance sont une exigence essentielle pour soutenir la véritable institutionnalisation de l'ACS Plus. Le CCPC travaillera avec les parties prenantes pertinentes afin de s'assurer que la responsabilisation et la surveillance de l'ACS Plus sont un élément central du mandat et des objectifs de tous les organes de gouvernance pertinents. Le fait d'assurer un mécanisme de gouvernance adéquat signale l'importance de cette responsabilité partagée et fournit un mécanisme systémique familier pour tenir tous les membres responsables.

### Suivi et évaluation

Le CCPC publiera un outil de mesure du rendement afin de soutenir le suivi et l'évaluation des progrès des N1 par rapport à leurs plans de mise en œuvre de l'ACS Plus. Il s'agira d'une approche de mesure d'horizon évolutive et pluriannuelle qui sera étroitement alignée sur les exigences de la Stratégie d'évolution de la culture. Le CCPC travaillera également avec les autorités fonctionnelles pertinentes pour examiner les systèmes de gestion du rendement du personnel et des cadres supérieurs afin de mieux refléter les responsabilités précises et raffinées concernant l'utilisation et l'application de l'ACS Plus, comme indiqué dans l'approche intégrée de l'ACS Plus.

Ce cadre de mesure du rendement fournira des résultats sur l'état d'avancement de l'institutionnalisation de l'ACS Plus dans l'ensemble du ministère, ainsi qu'identifier les domaines à renforcer. Les résultats seront compilés et communiqués à chaque exercice financier.

## Annexe II – Boîte à outils sur la culture

### Programmes habilitants, services, pratiques soutenues et outils

Au fur et à mesure que les organisations de la Défense élaborent leurs plans, il existe une gamme importante de programmes, de pratiques et de systèmes qui peuvent les aider à réaliser des changements significatifs et durables. Un élément clé de la norme fondée sur des principes est un catalogue de ressources sur lesquelles on peut s'appuyer pour informer, améliorer et activer les plans et les initiatives.

Initialement, la collection comprend une liste statique et très basique de programmes et de services qui sont actuellement établis et soutenus au sein de la Défense. Ces programmes aideront à établir une importante capacité de base et à répondre à certains de nos besoins les plus pressants. Cette liste initiale sera développée dans un centre de ressources en ligne plus dynamique qui pourra être élargi pour comprendre les programmes en cours d'élaboration, les approches issues de nouvelles recherches sur la culture organisationnelle et militaire et les pratiques du secteur privé et les pratiques émergentes en cours d'élaboration au sein de l'Équipe de la Défense. Les nouveaux ajouts seront examinés à l'aide du cadre analytique de l'ACS Plus et évalués pour déterminer dans quelle mesure elles sont applicables au contexte du secteur public.

Dans son rôle de conseiller principal en matière de conduite professionnelle et de culture, le CCPC est chargé d'unifier, d'intégrer et de coordonner tous les programmes, politiques et activités connexes à l'échelle du MDN et des FAC. Le CCPC maintiendra un centre d'expertise qui sera disponible pour soutenir les efforts de mise en œuvre, donner des conseils sur l'alignement des plans et aider à relier les organisations aux programmes, services et outils de soutien.

D'autres organisations de N1, en particulier le Chef du personnel militaire (CPM) et le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA[RH-Civ]), continuent de jouer un rôle central dans la culture de la Défense en tant que gardiens des politiques, des processus et des fonctions qui gèrent et soutiennent notre personnel. Ils maintiennent une vaste gamme de stratégies et de services qui contribuent à la capacité et à l'efficacité de notre personnel.

Fondamentalement, ces organisations supervisent quatre fonctions qui ont un impact profond sur notre climat de travail :

- qui nous attirons et qui nous sélectionnons pour travailler ici;
- comment nous socialisons, formons et perfectionnons les personnes qui entrent dans l'organisation;
- qui est identifié et soutenu dans la progression et l'avancement de carrière;
- comment nous soutenons la santé, le bien-être et le rendement de notre personnel et leurs systèmes de soutien étendus.

Pour s'aligner sur les objectifs culturels, ces activités mettront fermement l'accent sur le caractère, en s'appuyant sur les travaux actuels dans le développement du leadership basé sur le caractère, l'intégration de comportements inclusifs dans nos processus d'évaluation des performances et la prise en compte du caractère à toutes les étapes de l'expérience d'un membre de l'Équipe de la Défense.

## Principaux portails et centres de ressources

DESCRIPTION	OUTILS ET RESSOURCES
<p><b>Centre de soutien et de ressources sur l'inconduite sexuelle (CSRIS)</b></p> <p><a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/sante-soutien/intervention-inconduite-sexuelle.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/sante-soutien/intervention-inconduite-sexuelle.html</a></p>	<p>Offre des services de soutien pour les membres actuellement en service et anciens et anciennes des Forces armées canadiennes (FAC), le personnel de la fonction publique de la Défense nationale (MDN), les cadets, les Rangers juniors canadiens affectés par l'inconduite sexuelle et leur famille, âgés de 16 ans et plus. Le Centre de ressources et de soutien sur l'inconduite sexuelle (CRSIS) exerce ses activités indépendamment de la chaîne de commandement des FAC au sein du ministère de la Défense nationale et relève directement du sous-ministre. Les cadres et les gestionnaires y trouveront de l'orientation et du soutien sur la façon d'aborder l'inconduite sexuelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services de soutien et ressources</li> <li>• Programme de Démarches réparatrices</li> <li>• Programme de soutien par les pairs pour les traumatismes sexuels dans le cadre du service militaire</li> <li>• Programme de subventions pour les fournisseurs de services</li> <li>• Programme d'assistance juridique indépendant</li> </ul>
<p><b>Centres de services de gestion des conflits et des plaintes (SGCP) du CCPC</b></p> <p><a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite.html</a></p>	<p>Les centres de SGCP offrent un premier point de contact local, impartial et confidentiel donnant accès au Directeur général – Solutions et services en matière de conflits (DGSSC). Ces services permettent une gestion efficace des conflits et des plaintes, contribuant ainsi à des cultures de travail saines.</p> <p>Les agents et agentes des bureaux des SGCP, répartis dans 16 établissements de la défense d'un bout à l'autre du pays, peuvent 1) Fournir de l'assistance ainsi que des informations relatives aux procédures liées au harcèlement, aux griefs, ainsi qu'aux plaintes relatives aux droits de la personne, 2) Éduquer les gens sur les options de résolution des conflits par une action rapide, locale et de manière informelle lorsque approprié 3) Orienter les personnes vers les spécialistes en gestion des conflits pour faire recours à la médiation, coaching ou formation; et/ou 4) Aiguiller les personnes vers un large éventail d'autres solutions et services y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de coaching de l'Équipe de la Défense</li> <li>• Équipe de soutien à la direction</li> <li>• Services réparateurs</li> <li>• Prévention de la violence et du harcèlement en milieu de travail</li> <li>• Services en matière de harcèlement des FAC nationales</li> <li>• Droits de la personne des FAC</li> <li>• Autorité des griefs des Forces canadiennes</li> </ul>

**REMARQUE** : Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.

	L'organisation est motivée par une passion pour l'excellence dans les solutions ouvertes et transparentes et les solutions et services en matière de conflits axés sur le client, ce qui valorise chaque membre de l'Équipe de la Défense.
<b>Ressources de formation et d'éducation sur la conduite et la culture du CCPC</b>  <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/conduite-et-culture/ressources-de-formation-et-education-sur-la-conduite-et-la-culture.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/conduite-et-culture/ressources-de-formation-et-education-sur-la-conduite-et-la-culture.html</a>	<p>Trouvez des liens vers un large éventail de cours et de ressources de formation pour les membres des Forces armées canadiennes et les employés et employées du ministère de la Défense nationale. Chaque option vise à développer les compétences nécessaires afin de créer un environnement de travail positif et favorable. Il est possible de filtrer les résultats du portail par catégorie et de lancer une recherche en fonction d'un rôle (employé/employée, superviseur/superviseure, gestionnaire, cadre). Catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accessibilité</li> <li>• Antiracisme</li> <li>• Coaching et mentorat</li> <li>• Communication efficace et gestion des conflits</li> <li>• Diversité et inclusion</li> <li>• Éthique</li> <li>• ACS Plus</li> <li>• Harcèlement</li> <li>• Leadership et travail d'équipe</li> <li>• Inconduite sexuelle</li> <li>• Bien-être et santé mentale</li> </ul>
<b>Carrefour de la lutte contre le racisme du CCPC</b>  <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/racisme-systemique-discrimination/outils-lutte-contre-racisme.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/racisme-systemique-discrimination/outils-lutte-contre-racisme.html</a>	<p>Découvrez comment le MDN et les FAC font face à des obstacles systémiques qui discriminent les membres autochtones, noirs, de couleur et racialisés de l'Équipe de la Défense. Trouvez des outils, du matériel de formation et des ressources pour vous aider à reconnaître et à combattre le racisme et la discrimination raciale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils de la lutte contre le racisme</li> <li>• Glossaire terminologique : Lexique de la lutte contre le racisme</li> <li>• Carrefour d'apprentissage sur la lutte contre le racisme</li> <li>• Aide et assistance liées au racisme et à la discrimination raciale</li> </ul>
<b>L'offre des FAC</b>  <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/campagnes/offre-des-fac.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/campagnes/offre-des-fac.html</a>	<p>Offre un portail unique faisant autorité à tous les militaires en service, à leurs familles et aux recrues potentielles pour explorer et découvrir la gamme complète de ce que les FAC ont à offrir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrière</li> <li>• Rémunération</li> <li>• Avantages sociaux</li> <li>• Équilibre travail-vie personnelle</li> </ul>
<b>HR Connect RH :</b>  <a href="http://hrciv-rhciv.mil.ca/fr/s-rh-numeriques-hr-connect-rh.page">http://hrciv-rhciv.mil.ca/fr/s-rh-numeriques-hr-connect-rh.page</a>	<p>Accès rapide et direct aux renseignements, aux services et aux programmes liés aux RH civiles. Les agents et agentes répondent à une variété de demandes générales de RH et vous mettent en contact avec le centre d'expertise en RH approprié lorsque la demande est plus complexe et nécessite l'assistance d'un spécialiste.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifiez une consultation sur la rémunération avec un conseiller ou une conseillère en rémunération</li> </ul>

**REMARQUE** : Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.

---

- Soumettez une demande de recrutement en ligne pour les gestionnaires ou guidez-les tout au long de la soumission
- Entrez en contact avec n'importe quel centre d'expertise en RH
- Fournissez une copie d'une description de travail
- Obtenez des informations sur la COVID-19 et la transition vers une main-d'œuvre hybride
- Créez un compte de Services et soutien aux ressources humaines (SSRH)

Obtenez des réponses à toutes vos questions générales sur les RH concernant des sujets comme : la rémunération et les avantages; le recrutement; la classification; l'apprentissage et le perfectionnement professionnel; les relations de travail; la gestion du rendement; les langues officielles; l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion; la santé mentale et le bien-être; le Programme civil de travail flexible



## Pratiques et ressources thématiques

### Leadership

Chaque membre de l'Équipe de la Défense doit faire preuve de leadership en matière de culture. Les dirigeantes et dirigeants à tous les niveaux – officiels et non officiels – permettront à leurs équipes d'exceller et les soutiendront. Les principes de leadership s'articulent autour du caractère et des pratiques axées sur les personnes que nous attendons des dirigeantes et dirigeants à la fois en tant qu'intendants chargés de s'occuper de leur personnel et en tant que modèles de la norme de conduite que nous attendons de notre personnel. Les dirigeants et dirigeantes seront responsables et ouverts aux commentaires, et favoriseront une fonction de remise en question saine et respectueuse. Ils accorderont la priorité à l'intendance non seulement des ressources matérielles, mais également du bien-être de leur personnel afin que les équipes puissent remplir leur mission. On s'attend à ce qu'ils remettent les choses en perspective, qu'ils tiennent compte du contexte et qu'ils adaptent leurs pratiques et leurs styles de leadership à l'environnement, et qu'ils dirigent avec une intelligence émotionnelle et une conscience des facteurs humains.

PRATIQUES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	RESSOURCES DE SOUTIEN et TRAVAUX EN COURS
Discuter de capsules axées sur les erreurs commises et la façon dont elles ont contribué à l'apprentissage ou à la croissance.	(ACD) Leadership fondé sur le caractère Programme de prévention du harcèlement et de la violence (SMA[RH-Civ]) (SMA[RH-Civ]) Réseau national des gestionnaires de l'Équipe de la Défense
Reconnaître la prise de risque intelligente, même lorsque le risque ne rapporte pas. Établir un réseau consultatif d'experts et expertes externes à l'organisation immédiate.	(CCPC) Continuum des conduites haineuses : Le continuum des conduites haineuses est un outil permettant de fournir une compréhension cohérente des conduites haineuses, qui ont des répercussions sur une main-d'œuvre saine. Il s'agit d'un document parmi d'autres documents et politiques qui contribuent à créer un milieu de travail sain et psychologiquement sécuritaire. Le Continuum sera régulièrement mis à jour pour refléter l'évolution de la recherche et des politiques dans ce domaine.
Rechercher activement la rétroaction tous azimuts informelle et la récompenser.	(CSRIS) Programme de Démarches réparatrices (CSRIS) : Ce programme, négocié dans le cadre du règlement du recours collectif FAC-MDN pour inconduite sexuelle, offre aux membres du recours collectif la possibilité d'obtenir un soutien au moment de faire part de leurs expériences, de leurs connaissances et de leur compréhension de
Créer une fonction de remise en question sûre et appuyée.	l'inconduite sexuelle avec les chefs de l'Équipe de la Défense afin que les responsables de l'Équipe de la Défense tirent des leçons de ces témoignages et intègrent ces leçons dans l'institution.
Récompenser les questions par une réponse positive.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participation aux démarches réparatrices se veut transformationnelle pour les dirigeants et dirigeantes. Elle aide les dirigeants et dirigeantes à tous les niveaux à agir différemment, en temps réel, en adoptant des</li> </ul>

<p>Établir des attentes claires en matière d'étiquette d'équipe.</p> <p>Réaliser une auto-analyse régulière pour examiner votre style et vos pratiques de leadership.</p> <p>Confronter la réalité avec diverses sources.</p>	<p>pratiques qui renforcent leurs connaissances, leurs compétences et leurs capacités à diriger différemment et à travailler de manière réparatrice avec les personnes qui les entourent.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dirigeants et dirigeantes apprennent à écouter activement et sans jugement, à confronter des perspectives divergentes avec curiosité et considération, à réfléchir à ce qu'ils ont appris en écoutant les expériences et les perspectives des autres, et enfin à transformer ces apprentissages en action.</li> <li>• Grâce aux démarches réparatrices, les dirigeants et dirigeantes arriveront à mieux comprendre les causes, les circonstances et les contextes qui contribuent à l'inconduite sexuelle. Ils comprendront également comment, en tant que personne et en tant que membre d'un groupe, leur leadership influence la culture institutionnelle et ce qui doit changer pour prévenir l'inconduite sexuelle et mieux y répondre. Ils planifieront des mesures concrètes et élaboreront des stratégies qu'ils mettront en œuvre après le programme et qui contribueront à ce changement.</li> </ul> <p>Perfectionnement professionnel de l'ACD : S'assurer que notre contenu d'apprentissage appuie notre culture professionnelle et nous prépare à faire face aux menaces et défis actuels et futurs en matière de sécurité et de défense.</p> <p>(SMA[RH-Civ]) Programme sur les langues officielles</p> <p>(CCPC) Équipe de soutien à la direction (ESD) : L'initiative de l'ESD appuiera le leadership de l'unité à influencer sur le climat de travail en fournissant des outils et des pratiques exemplaires qui créent des environnements de travail psychologiquement sûrs, collaboratifs et inclusifs afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle d'une manière qui répond à nos normes professionnelles.</p> <p>(SMA[RH-Civ]) Programme d'apprentissage et de perfectionnement</p> <p>(SMA[RH-Civ]) Notation des compétences de base dans le programme de mesure du rendement de la fonction publique</p> <p>(SMA[RH-Civ]) Programme de perfectionnement des cadres supérieurs : Il y a des possibilités de perfectionnement pour les communautés sous-représentées pour le groupe de dirigeants et dirigeantes EX moins 1 et moins 2, qui visent à habilitier des employés diversifiés et employées diversifiées du MDN, au fort potentiel et au très bon rendement, pour qu'ils acquièrent les connaissances, les habiletés et les compétences clés en leadership (CCL) requises pour passer à l'étape suivante parmi les dirigeants et dirigeantes.</p> <p>(SMA[RH-Civ]) Programme de formation en langue seconde (FLS) : Le SMA(RH-Civ) a mis en œuvre un programme de FLS pour les gestionnaires et les dirigeants et dirigeantes dans le cadre de l'initiative de gestion de la collectivité des EX de la Défense nationale.</p>
---	--

	<p>(SMA[RH-Civ]) Programme d'équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion</p> <p>(CCPC) Directive initiatrice sur l'intégration des comportements inclusifs : Les membres de l'Équipe de la Défense – à tous les échelons – sont collectivement responsables de soutenir en permanence une culture en milieu de travail dans laquelle tous les membres y trouvent leur place. Le CCPC a publié, en septembre 2021, une directive de lancement faisant de la mesure des comportements inclusifs une partie des systèmes d'évaluation du rendement de l'Équipe de la Défense, en commençant par les cadres supérieurs.</p> <p>(SMA[RH-Civ]) Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque : Un programme de la fonction publique destiné aux employés et employées au niveau EX moins 1 visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ éliminer les obstacles auxquels se heurtent les employés en quête d'équité;</li><li>○ combler les lacunes en matière de représentation;</li><li>○ accroître la diversité au sein du groupe de la direction;</li><li>○ veiller à ce que les employés et employées puissent se voir reflétés dans des rôles de leadership dans la fonction publique;</li><li>○ accélérer un changement de culture significatif pour accroître la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.</li></ul> <p>(CPCC) Le Programme de coaching de l'Équipe de la Défense favorise le perfectionnement du leadership et promeut les comportements qui faciliteront la création et le maintien d'un environnement inclusif au sein de l'Équipe de la Défense en offrant des services de coaching individuel et d'équipe.</p> <p>(Plusieurs N1) Champions et championnes de l'Équipe de la Défense – des gestionnaires ou des officières supérieures ou officiers supérieurs dûment nommés par le sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense en reconnaissance de leur volonté manifeste de contribuer aux objectifs stratégiques et opérationnels des programmes du MDN et des FAC à l'échelle nationale. Les champions et championnes de l'Équipe de la Défense travaillent au sein de l'organisation pour promouvoir de nouvelles idées, sont poussés par une vision et animés d'une passion pour motiver les autres à contribuer à des résultats positifs dans les domaines de l'équité en matière d'emploi, de la diversité et du changement de culture.</p> <p>(CPM) Perfectionnement professionnel de l'ADC</p> <p>(CPM) Amélioration du processus de sélection et de promotion</p> <p>(CPM) Optimisation des niveaux de personnel à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes</p> <p>(CPM) Initiative relative aux études secondaires</p>
--	---

**REMARQUE :** Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.

	<p>(CCPC) <i>Bâtir la capacité institutionnelle d'ACS Plus dans la Défense : une approche d'analyse intersectionnelle pour la prise de décision</i> (commencera au cours de l'exercice 2023-2024) : Une nouvelle formation adaptée à l'Équipe de la Défense sera lancée à l'automne 2023, qui offrira une formation pratique sur la façon d'appliquer et d'intégrer l'ACS Plus dans les activités, les initiatives et les domaines de travail de l'Équipe de la Défense. Ce cours est conçu pour s'appuyer sur le cours <i>Introduction à l'ACS Plus</i> de Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC) en offrant une formation plus approfondie sur la façon dont l'ACS Plus s'applique au contexte de l'Équipe de la Défense. Il comprend des études de cas pratiques qui aident à renforcer les compétences et le niveau de confort des participants en matière d'ACS Plus.</p>
--	--

### Travail d'équipe

Le travail d'équipe est un facteur clé de la disponibilité et de l'efficacité opérationnelles. Les principes du travail d'équipe sont axés sur l'inclusion, en partant du principe que chaque membre de l'équipe apporte des connaissances, des compétences et des perspectives uniques, et que les équipes fonctionnent mieux lorsque chaque membre de l'équipe peut pleinement contribuer. Les équipes performantes sont bâties sur l'authenticité et la confiance. La connexion est un élément fondamental, car la cohésion de l'équipe est plus forte lorsque les membres se reconnaissent en tant qu'êtres humains. Les membres de l'équipe ont le devoir les uns envers les autres de s'entraider pour maintenir les valeurs et les normes que nous professons. Les difficultés communes peuvent créer des liens solides, mais elles doivent être abordées avec prudence en tant qu'outil de renforcement de l'esprit d'équipe, en s'efforçant de proposer des défis qui ne nuisent pas à la disponibilité ou à l'efficacité à long terme des membres de l'équipe.

PRATIQUES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	RESSOURCES DE SOUTIEN et TRAVAUX EN COURS
<p>Passez en revue vos activités de « promotion du travail d'équipe » – rassemblent-elles vraiment tout le monde ou excluent-elles certains?</p>	<p>(CCPC) Continuum sur l'inconduite sexuelle : Le Continuum sur l'inconduite sexuelle est un outil pour aider les membres de l'Équipe de la Défense à comprendre un éventail d'inconduites professionnelles de nature sexuelle allant des comportements inappropriés aux actes criminels qui causent ou pourraient causer préjudice à autrui, et que la personne savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'elle pouvait causer un préjudice.</p>
<p>Apprenez à connaître les membres de votre équipe – vous pourriez découvrir des compétences et des connaissances cachées.</p>	<p>(CCPC) Continuum des conduites haineuses : Le continuum des conduites haineuses est un outil permettant de fournir une compréhension cohérente des conduites haineuses, qui ont des répercussions sur une main-d'œuvre saine. Il s'agit d'un document parmi d'autres documents et politiques qui contribuent à créer un milieu de travail sain et psychologiquement sécuritaire. Le Continuum sera régulièrement mis à jour pour refléter l'évolution de la recherche et des politiques dans ce domaine.</p>
<p>Favorisez la conscience de soi – se connaître est la clé pour travailler efficacement avec les autres.</p>	

<p>Créez un espace pour une dissidence et une remise en question appropriées.</p>	<p>(CCPC) Les services réparateurs (SP) rassemblent des personnes dans un environnement sûr pour aborder et réparer les préjudices (y compris l'abus de pouvoir, l'inconduite sexuelle et haineuse, le harcèlement et la discrimination). Ils peuvent inclure la participation des personnes en cause et de représentants institutionnels.</p> <p>(CCPC) La prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail découle du <i>Code canadien du travail</i> et s'applique à tous les incidents de harcèlement et de violence en milieu de travail touchant un employé ou une employée de la fonction publique.</p> <p>(CCPC) Les Services d'enquête et de conseil en matière de harcèlement fournissent des services indépendants d'enquête en matière de harcèlement dans les cas touchant des membres des FAC et réalisent des enquêtes sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail dans les cas touchant des employés et employées de la fonction publique. L'unité fournit également une expertise en la matière et des conseils sur des questions liées au harcèlement et aux enquêtes en matière de harcèlement.</p> <p>(CCPC) Les Services de gestion des conflits et des plaintes (SGCP) mettent à disposition des agents et agentes des SGCP et des praticiens et praticiennes de la gestion des conflits spécialement formés qui évaluent les problèmes présentés et guident les membres de l'Équipe de la Défense et la chaîne de commandement à travers des options pour gérer ou résoudre efficacement les conflits et les plaintes.</p> <p>(CCPC) Gestion informelle des conflits</p> <p>(SMA[RH-Civ]) Stratégie de recrutement et de maintien en poste du personnel civil autochtone : Cette stratégie continue de s'attaquer aux obstacles à l'emploi, d'éliminer les inégalités liées à l'emploi auxquelles sont confrontées les communautés autochtones et d'assurer la représentation de la main-d'œuvre.</p> <p>(CPM) Recrutement : Atteindre une représentation des femmes de 25,1 %, des personnes autochtones de 3,5 %, et des minorités visibles de 11,8 %.</p> <p>(SMA[RH-Civ]) Programme des prix et de la reconnaissance</p> <p>(SMA[RH-Civ]) Répertoire des membres des comités diversifiés – Il faut veiller à ce que tous les candidats et candidates aux processus de dotation aient la possibilité d'être évalués par des équipes d'évaluation qui représentent la diversité. Le MDN a établi et mis en œuvre une liste de membres de comités de sélection diversifiés afin d'assurer une représentation diversifiée au sein des comités d'embauche.</p> <p>(CCPC) Programme Espace positif : L'objectif du programme Espace positif est de promouvoir la création d'un lieu de travail sécuritaire et inclusif pour toutes et tous, y compris les membres des communautés bispirituelle, lesbienne, gaie, bisexuelle, transgenre queer et intersexuelle.</p>
---	---

**REMARQUE** : Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.

---

	<p>(SMA[RH-Civ]) Plan d'action sur la diversité et l'inclusion du personnel civil : plan pour répondre ou dépasser les exigences législatives et pour honorer l'engagement pris à l'égard d'une culture de travail qui incite au respect, favorise l'inclusion, favorise la diversité et embrasse les compétences et les qualités de l'ensemble des employés et employées de la fonction publique du MDN, le tout dans un milieu de travail respectueux et inclusif.</p> <p>DOAD en matière de nominations et guide, ligne directrice sur les options de dotation</p> <p>(CPM) Stratégie de RH des FAC</p> <p>(CPM) Stratégie de maintien des effectifs</p> <p>(CPM) Entrevue de rétention de l'unité</p> <p>(CPM) Modernisation de la formation</p> <p>(CPM) Modernisation du recrutement</p> <p>(CPM) Évaluation de la performance et des compétences</p>
--	---

## Identité

L'identité de l'Équipe de la Défense est construite autour d'un objectif commun ancré dans le service, la persévérance, la résolution, l'équité et l'aide aux autres. « Esprit combatif » – la volonté d'entreprendre des tâches difficiles, une volonté inébranlable de réussir et la volonté de lutter contre l'adversité<sup>16</sup> – a de nombreux visages et est commun à l'ensemble du personnel militaire et civil. La mission de la Défense dépend d'une énorme diversité de connaissances, de compétences, d'aptitudes et de capacités, tant militaires que civiles. Nous veillerons à ce que notre identité collective reflète la grande variété de rôles exigés par un contexte militaire au XXI<sup>e</sup> siècle, et qu'elle soit fermement axée sur le caractère.

Nous nous identifions tous et toutes comme des contributeurs et contributrices à la défense du Canada, et nous apportons tous et toutes une contribution essentielle à notre mission commune. Les personnes servent le plus efficacement lorsqu'elles servent en étant authentiques. Nous nous identifions tous et toutes comme membres de l'Équipe de la Défense, et aucun membre ne devrait avoir à abandonner sa propre identité pour servir.

PRATIQUES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	RESSOURCES DE SOUTIEN et TRAVAUX EN COURS
<p>Réfléchissez à la situation dans son ensemble et à la manière dont l'équipe contribue à la mission de la Défense.</p> <p>Tenez compte de vos interdépendances et comment les autres contribuent au succès de l'organisation.</p> <p>Écoutez et prévoyez un espace de discussion pour que vos collègues partagent leurs expériences.</p> <p>Mobilisez les groupes consultatifs et les réseaux de l'Équipe de la Défense.</p> <p>Reconnaissez vos propres actions et sollicitez de la rétroaction.</p> <p>Remettez en question les comportements, les pratiques et les politiques qui favorisent</p>	<p>(CCPC) Langues officielles</p> <p>(CCPC) Approche ministérielle de lutte contre le racisme</p> <p>(CCPC) Programme Espace positif</p> <p>(CCPC) Maximisation du processus de déclaration volontaire : Pour les FAC, lancer un nouveau processus d'auto-identification qui tient davantage compte de la définition élargie et évolutive de l'équité en matière d'emploi. Conformément au Projet de modernisation du processus de déclaration volontaire du SCT, lancer un nouveau processus de déclaration volontaire pour les fonctionnaires de la Défense qui tient davantage compte de la définition élargie et évolutive de l'équité en matière d'emploi. Un nouvel outil de déclaration volontaire numérique et une base de données modernisée sont en cours d'élaboration.</p> <p>[SMA(RH-CIV)] Serment ou affirmation solennelle – pour la FP (article 54 de la LEFP)</p> <p>[SMA(RH-Civ)] Programme des prix civils et de la reconnaissance</p> <p>[SMA(RH-CIV)] Programme d'intégration – occasion de communiquer et d'instiller une culture positive dès le point d'entrée dans le ministère (ce programme doit être actualisé)</p> <p>Principes, valeurs et comportements attendus des employés et employées du MDN et des membres des FAC</p>

<sup>16</sup> L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir

<p>le racisme ou créent des obstacles systémiques.</p>	<p>La Directive de lancement du SMA(RH-Civ) sur l'inclusion et la performance donne une orientation sur les comportements inclusifs, qui sont inhérents aux compétences essentielles de la fonction publique ainsi qu'au Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FAC; on s'attend à ce que tous les membres de l'Équipe de la Défense adoptent et affichent de tels comportements. Les ententes de rendement annuelles contiendront des attentes en matière de comportements inclusifs énoncées par l'entremise de l'application GRFP.</p> <p>(CPM) L'Instruction au personnel militaire des Forces canadiennes (Instr Pers Mil FC) 003/21 donne des directives sur les mesures concrètes attendues des membres des FAC pour favoriser l'adoption d'une culture inclusive et diversifiée. L'Instruction décrit également les méthodes à utiliser pour consigner ces mesures dans le cadre d'évaluation du rendement des FAC.</p> <p>Groupes consultatifs de la défense (GCD) du CCPC – groupes consultatifs sur l'équité en matière d'emploi composés de membres actifs des FAC et d'employés et employées de la fonction publique du MDN qui fournissent des avis, des conseils et des recommandations à la direction de l'Équipe de la Défense. Ils aident l'Équipe de la Défense à obtenir des résultats positifs concernant l'équité en matière d'emploi et à favoriser un environnement de travail plus diversifié et inclusif.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation consultative des femmes de la Défense (OCFD)</li><li>• Groupe consultatif des Autochtones de la Défense (GCAD)</li><li>• Groupe consultatif de la Défense pour les personnes handicapées (GCDPH) et Groupe consultatif des minorités visibles de la Défense (GCMVD)</li><li>• Le groupe consultatif de la Défense connu sous le nom d'Organisation consultative de la fierté de l'Équipe de la Défense (OCFED) défend les intérêts concernant l'équité en matière d'emploi des militaires et des employés et employées de la communauté 2ELGBTQ+.</li></ul> <p>Réseau des employés noirs de l'Équipe de la Défense (RENED) – un réseau local axé sur le bien-être des membres civils et militaires noirs au sein de l'Équipe de la Défense.</p> <p>(CPM) Prévision de la main-d'œuvre</p> <p>(CPM) Modernisation de l'universalité du service (US)</p> <p>(CPM) Cadre de santé mentale des femmes</p> <p>(CPM) Refonte du processus de dépistage médical</p> <p>(CPM) Mise à jour du programme Départ dans la dignité</p>
--	--



*REMARQUE : Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.*

## Service

Nous reconnaissons que nous devons faire de notre mieux pour mieux servir. Il est impossible de donner le meilleur de soi-même si l'on ne bénéficie pas des soins et de l'attention nécessaires à notre bien-être physique, mental et émotionnel, une responsabilité relevant à la fois de la personne et de l'organisation. En tant qu'Équipe de la Défense, nous tiendrons également compte des répercussions de nos décisions et activités sur la famille élargie de la Défense, en particulier les familles et les réseaux de soutien qui partagent les répercussions de ce travail sur la vie. Il est reconnu que les demandes que nous formulons ont un coût, et nous sommes tenus de prendre en considération les répercussions à long terme par rapport aux gains à court terme.

PRATIQUES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	RESSOURCES DE SOUTIEN et TRAVAUX EN COURS
<p>Adoptez une façon de penser qui optimise les coûts-avantages</p> <p>Élaborez une politique d'étiquette au travail axée sur la réduction des demandes inutiles faites au personnel</p>	<p>(CCPC) Droits de la personne et diversité</p> <p>(CCPC) Transformation du système de plaintes : veille à ce que le MDN et les FAC aient mis en place des mécanismes de signalement clairs et simplifiés qui équilibrent et intègrent plusieurs voies pour permettre un processus plus rapide et fiable qui est centré sur la personne affectée, permettant ainsi aux personnes concernées d'être soutenues avec compassion.</p> <p>(CCPC) L'Autorité des griefs des Forces canadiennes (AGFC) supervise le Système des griefs des Forces canadiennes et gère la présentation des griefs par les membres des Forces armées canadiennes (FAC). Elle gère également le processus de règlement des griefs des FAC et est responsable de la modernisation et de l'évolution du Système des griefs des FAC.</p> <p>(CCPC) Le directeur – Examens externes (DEE) est responsable de l'examen, de l'analyse, de la réponse et de la résolution des plaintes déposées par les membres des Forces armées canadiennes (FAC) auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP). Le DEE gère également le mécanisme de règlement des plaintes relatives aux droits des victimes en vertu du projet de loi C-77.</p> <p>(CPM) Stratégie de santé et de bien-être globaux</p> <p>Soins en partenariat avec la personne : Engagement significatif à tous les niveaux du système de soins de santé des FAC, ce qui permet aux parties prenantes de s'impliquer davantage dans les activités d'amélioration continue des SSFC.</p> <p>(CPM) Cadre pour la santé des femmes : divers programmes des FAC axés sur l'optimisation du rendement, de la santé, du bien-être et de la sécurité. Le cadre comprend huit activités complémentaires pour mieux répondre aux besoins des femmes et des divers groupes.</p> <p>(CPM) Refonte du processus de dépistage médical : initiative d'enrôlement accéléré dans la Réserve (EAR).</p>

	<p>(CPM) Gouvernance du système de santé : Les SSFC continuent de moderniser le système par lequel l'autorité, la capacité décisionnelle, la gérance et la responsabilisation sont exercées et le feront par l'établissement de niveaux précis d'organes de gouvernance.</p> <p>(CPM) Modèle de service et de soutien à la clientèle des RH</p> <p>(CPM) Mesures d'adaptation en milieu de travail (DOAD 5015-0, Obligation de prendre des mesures d'adaptation, etc.)</p> <p>Renouvellement de la fonction publique (programme Au-delà de 2020 dirigé par le Bureau du Conseil privé)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Main-d'œuvre souple<ul style="list-style-type: none"><li>○ S-1 : Mobiliser les ressources et les gens en fonction des priorités clés</li><li>○ S-2 : Habilitier le personnel à répondre aux attentes</li><li>○ S-3 : Relever les défis liés à l'incertitude et tirer parti des expériences</li></ul></li><li>• Milieu de travail inclusif<ul style="list-style-type: none"><li>○ I-1 : Créer un contexte où les gens peuvent s'exprimer en toute sécurité</li><li>○ I-2 : Élargir les partenariats et éliminer les obstacles à la collaboration</li><li>○ I-3 : Créer conjointement en apportant différents points de vue dans les discussions</li></ul></li><li>• Effectif outillé<ul style="list-style-type: none"><li>○ O-1 : Adapter les milieux de travail pour optimiser le rendement</li><li>○ O-2 : Faire de l'apprentissage un élément fondamental de l'emploi</li><li>○ O-3 : Explorer la technologie et les outils qui pourraient augmenter l'efficacité</li></ul></li></ul> <p>(CPM) Actualisation du parcours des FAC</p> <p>(CPM) Programme exhaustif des services aux familles des militaires</p> <p>(CPM/SMA[RH-Civ]) Stratégie de santé et de bien-être globaux</p> <p>(CPM) Plan d'action pour la prévention du suicide (PAPS)</p> <p>(CPM) Parcours de carrière adaptatif (PCA)</p> <p>(CMP) Offre des FAC/système de récompenses globales</p> <p>(CPM) Initiatives de résilience</p> <p>(CMP) Améliorations de l'aide pour obligations familiales</p>
--	--

*REMARQUE : Il s'agit d'un document évolutif qui fera l'objet de révisions sur une base continue en réponse aux commentaires internes et externes, aux nouvelles données probantes, aux leçons retenues et aux progrès réalisés.*

---

	(CPM) Incitation à la réinstallation des militaires (CPM) Prestations d'assurance invalidité prolongée et prestations de réadaptation médicale ou psychosociale (CPM) Mobilisation et partenariats de transition militaire (CPM) Politique de soutien à la transition de la Réserve (CPM) Revitalisation du Programme de retour au service (CPM) Formateurs et formatrices de transition
--	---