Opération HONNEUR

La voie vers la dignité et le respect

La stratégie d'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle

Défense nationale National Defence

Canada

Cette publication décrit la stratégie des Forces armée canadiennes pour prévenir et contrer l'inconduite sexuelle dans ses rangs et à améliorer le soutien fourni aux personnes affectées.

Also available in English under the title: *The Path to Dignity and Respect —The CAF Sexual Misconduct Response Strategy*

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission du ministère de la Défense nationale.

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec :

Quartier général de la Défense nationale
Édifice Major-général George R. Pearkes
101 prom du Colonel By
Ottawa ON K1A 0K2

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2020

No de cat. D2-430/2020E-PDF (fichier PDF, anglais)
ISBN : 978-0-660-35329-6

No de cat. D2-430/2020F-PDF (fichier PDF, français)
ISBN : 978-0-660-35331-9

TABLE DES MATIÈRES

Message du chef d'état-major de la Défense 5
Introduction 6
Un défi constant 6
Première réponse 6
Opération HONOUR 6
Changer l'approche 7
Tirer profit de la recherche et de l'expérience 7
Inconduite sexuelle : Un problème « pernicieux » 7
Facteurs culturels clés 8
Alignement de la culture pour réaliser des changements 8
Vue d'ensemble de la stratégie 9
Partie un — Une approche stratégique pour l'alignement culturel 12
Compréhension de la culture des FAC 13
Différence entre « culture » et « climat » 13
Dimensions de la culture 13
Domaines et déterminants de la culture organisationnelle 14
Domaines et déterminants de la culture des FAC 14
Descriptions des domaines et déterminants de la culture des FAC 16
Sphères d'influence ayant une incidence sur la culture des FAC 22
Application de l'approche stratégique pour l'alignement culturel 23
Réalisation de l'alignement culturel 23
Cibler et mettre en œuvre des interventions : utilisation d'une approche axée sur la prévention 24
Résumé de la Partie un 26
Partie deux — Cadre stratégique pour contrer l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes 28
Culture des FAC et inconduite sexuelle 29
Domaines et déterminants de la culture des FAC mis en cause dans l'inconduite sexuelle 30
Principes directeurs 34
Lignes d'effort et objectifs stratégiques 35
Ligne d'effort 1 — Connaissance et compréhension 35
Ligne d'effort 2 — Soutien des personnes affectées 36
Ligne d'effort 3 — Intervention 36
Ligne d'effort 4 — Leadership institutionnel 37
Résumé de la Partie deux 40

Partie trois — Plan de campagne stratégique 2025 de l'opération HONOUR 42
1.0 Introduction 43
1.1 Contexte 43
1.2 Politique 44
1.3 Cadre du Plan de campagne stratégique 44
1.4 Processus de planification 44
2.0 Cadre 44
2.1 Cadre du Plan de campagne 44
2.2 Objectifs du Plan de campagne de l'opération HONOUR 46
2.3 Mission 46
3.0 Concept opérationnel 46
3.1 Concept opérationnel 46
3.1.1 LO 1 — Soutenir 47
3.1.2 LO 2 — Intervenir 47
3.1.3 LO 3 — Prévenir 47
4.0 Coordination de la campagne 54
4.1 Révision du plan 54
4.2 Production de rapports 54
4.3 Ressourcement 54
4.4 Cadre de mesure du rendement 54
4.5 Affaires publiques 54
5.0 Prochaines étapes 54
5.1 Conclusion 54
Plan de campagne Annexes 55
Plan de campagne Annexe A — Points décisifs et tâches 55
Plan de campagne Annexe B – Références 55
Partie quatre — Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR 56
Mesurer le progrès 57
Modèle logique 57
Mesures et indicateurs 60
Conclusion 69
Abbréviations 70
Bibliographie 73

MESSAGE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE

En tant que chef d'état-major de la défense, ma priorité est de protéger la santé et le bien-être à long terme de ceux qui servent notre nation avec fierté et abnégation. Les Forces armées canadiennes (FAC) sont une équipe d'équipes, et leur efficacité opérationnelle repose sur la confiance et le soutien entre leurs membres. Notre éthos professionnel exige que nous nous traitions les uns les autres avec dignité et respect.

L'inconduite sexuelle nuit aux hommes et aux femmes des FAC, mine notre efficacité opérationnelle et menace notre crédibilité. L'opération HONOUR a été lancée en août 2015 pour faire face à cette menace destructrice dans nos rangs. Nos efforts initiaux se sont concentrés sur la sensibilisation et la compréhension, l'amélioration des politiques et des procédures et la prestation de services de soutien essentiels aux personnes affectées. Toutefois, nous avons reconnu qu'il ne s'agissait là que d'une première étape du changement de comportements et d'attitudes. Nous savions alors, comme nous le savons maintenant, que nous avons besoin d'une approche globale axée sur la création d'une culture plus inclusive afin d'assurer un effet significatif et durable.

La voie vers la dignité et le respect est le point culminant de notre travail à ce jour et marque le début de la prochaine phase de l'opération HONOUR, dans laquelle nous allons au-delà de notre réponse immédiate pour adopter une approche institutionnelle efficace, pleinement coordonnée et durable. *La voie* reconnaît la dynamique culturelle positive des FAC et la manière dont elle peut être mise à profit pour fournir une approche globale de la lutte contre l'inconduite sexuelle. Elle intègre les efforts déjà entrepris dans le cadre de l'opération HONOUR et d'autres initiatives complémentaires des FAC et s'appuie sur ceux-ci, et elle établit une orientation stratégique pour l'avenir. De plus, elle présente une approche axée sur la prévention pour nous aider à cibler et à mettre en œuvre nos interventions.

En dernier ressort, notre objectif est de favoriser une culture qui nous assure que tous sont traités avec dignité et respect. Pour atteindre notre objectif, nous devons établir un climat de commandement dans toute l'institution où l'inconduite sexuelle n'est jamais minimisée, ignorée ou excusée. C'est ainsi que nous pourrons créer un milieu de travail plus sécuritaire et garantir la confiance les uns envers les autres et dans la chaîne de commandement.

Nous avons des valeurs et des principes éthiques bien définis qui sont le fondement de notre culture. Comme toute organisation professionnelle, nous devons constamment et délibérément façonner notre culture afin de nous assurer qu'elle se conforme à ce que nous voulons être et qu'elle la soutienne. Lorsque nous observons des comportements et des attitudes indésirables, comme l'inconduite sexuelle, nous devons entreprendre des efforts pour éliminer, changer ou renforcer des aspects de la culture des FAC afin de réagir efficacement. Ces efforts de changement de culture sont essentiels pour le bien-être immédiat de nos gens et la santé à long terme de nos forces armées.

Il n'existe pas de solution miracle pour assurer le changement de culture. Il faut un effort soutenu et une évaluation continue pour s'assurer que nous restons sur la bonne voie. Cela exige également un engagement inébranlable de la part de tous les membres des FAC, en particulier de nos dirigeants, pour donner l'exemple et promouvoir un comportement exemplaire en tout temps. *La voie* nous fournit la vision, le cadre et l'orientation pour dialoguer avec tous les membres des FAC dans cet effort. Avec cette stratégie pour nous guider, nous travaillerons ensemble pour créer un milieu de travail où tous les membres peuvent fièrement faire preuve d'excellence opérationnelle dans un environnement qui favorise la confiance mutuelle, le respect, l'honneur et la dignité.

Général Jonathan Vance

Chef d'état-major de la Défense

INTRODUCTION

Un défi constant

Le problème de l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes (FAC) n'est pas né d'hier. Au cours des vingt-cinq dernières années, ce problème a été mis en lumière par le personnel et exposé publiquement dans les médias, et les FAC ont déployé différents efforts pour y remédier.

Première réponse

Le problème a été exposé au public pour la première fois en 1998 dans le cadre d'une série d'articles faisant état d'allégations de harcèlement sexuel, de viol et de racisme au sein des FAC. À l'époque, les FAC avaient réagi en instaurant le Code de prévention du harcèlement et du racisme (CPHR), un programme de sensibilisation et d'acquisition de compétences visant à changer les attitudes et les comportements. Outre ce programme, les FAC ont établi un numéro d'assistance téléphonique pour encourager le personnel à signaler des incidents. Malheureusement, le programme n'a pas eu l'impact durable escompté. Des analyses subséquentes des efforts déployés indiquaient que l'institution n'avait pas affecté suffisamment de personnel militaire à cette initiative, et que l'absence d'un cadre constitué de spécialistes pourrait avoir attiré l'attention sur les symptômes du problème plutôt que sur ses causes sous-jacentes[1].

Opération HONOUR

En 2014, les médias ont publié une autre série d'articles portant sur l'inconduite sexuelle dans les FAC afin de mettre en lumière de nouveaux incidents et dénoncer les mêmes problèmes. Cette fois, le chef d'état-major de la Défense (CEMD) a commandé un examen externe afin d'ouvrir une enquête indépendante de la portée et de l'ampleur du problème. L'honorable Marie Deschamps, ancienne juge de la Cour suprême du Canada et responsable de l'examen externe (REE), en est arrivée à la conclusion que l'inconduite sexuelle dans les FAC est un problème endémique et généralisé, qui affecte à la fois les hommes et les femmes[2]. Le rapport de la REE, publié en avril 2015, révélait l'existence d'une culture permissive sexualisée, qui tolérait les gestes d'inconduite sexuelle et était propice à des incidents plus graves, notamment au harcèlement sexuel et aux agressions sexuelles. Les constatations de la REE ont été ultérieurement corroborées par les résultats du *Sondage de Statistique Canada sur l'inconduite sexuelle dans les FAC de 2016.*[3] Il apparaissait clairement que les efforts précédemment déployés par les FAC pour contrer l'inconduite sexuelle n'avaient pas eu l'effet escompté, et qu'une approche plus globale et soutenue était requise pour remédier ce problème.

Le CEMD a publiquement accepté les recommandations de la REE et a engagé les FAC à accorder la plus grande priorité à la lutte contre l'inconduite sexuelle. Pour réagir à la crise, le CEMD a lancé, en août 2015, l'opération HONOUR, qui repose sur une approche militaire résiliente de la planification et de l'exécution des opérations. Mise sur pied en tant que priorité institutionnelle numéro un des FAC, l'opération HONOUR s'articulait autour de quatre lignes d'effort:

- **Soutenir les gens affectés par l'inconduite sexuelle** — Élaborer et mettre en place des mécanismes de soutien pour les personnes affectées par ce problème, et évaluer et réviser les programmes de soutien actuels.
- **Intervenir en cas d'inconduite sexuelle** — Élaborer et mettre en œuvre des procédures, des programmes et des politiques pour les personnes affectées et la chaîne de commandement.
- **Prévenir les inconduites sexuelles** — Élaborer et mettre en œuvre des programmes d'instruction et d'éducation, et maintenir l'engagement et la responsabilisation du leadership.
- **Comprendre le problème** — Analyser l'information disponible, communiquer avec les parties prenantes, élaborer un système de gestion de l'information, établir des mécanismes de signalement et effectuer des recherches périodiques.

[1] Nancy Perron, « Policy and Prevention : Developing Institutional Frameworks to Sustain Change » (Document présenté à l'Inter-University Seminar on Armed Forces and Society Conference, Quartier général de la Défense nationale, Ottawa, ON, 21-23 octobre 2016), 10.

[2] Marie Deschamps, *Rapport d'examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes* (Ottawa, ON : Commandé par le chef d'état-major de la Défense, Quartier général de la Défense nationale, 2015).

[3] Adam Cotter, « Inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes, 2016, » *Le Quotidien* par Statistique Canada, 28 novembre 2016.

En 2017, le ministère de la Défense nationale a réaffirmé sa volonté de contrer l'inconduite sexuelle dans *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*. Selon cette politique, le plus important est de prendre soin des personnes affectées par l'inconduite sexuelle[4] et de s'engager à rechercher « des solutions qui se traduiront par un changement de culture positif et durable » et à « promouvoir le respect de tous les militaires en tant que participants égaux à la collectivité des Forces armées canadiennes ».

Changer l'approche

Au début de l'année 2018, le vérificateur général du Canada a examiné les progrès réalisés relativement à l'opération HONOUR pour veiller à ce que l'organisation soit sur la bonne voie pour atteindre les objectifs de cette opération et relever les points à améliorer. Selon les conclusions du rapport du vérificateur général, en dépit de la mise en œuvre de plusieurs nouvelles directives et initiatives sur le plan institutionnel, « les mesures prises par les Forces armées canadiennes pour intervenir auprès des victimes d'un comportement sexuel inapproprié et les aider, et pour comprendre et prévenir ce type de comportement, ne leur avaient pas encore permis d'atteindre pleinement l'objectif qu'elles s'étaient fixé[5] ».

Les constatations du vérificateur général allaient dans le sens des résultats d'un examen interne de l'opération HONOUR réalisé par les FAC au printemps 2018 et étaient confirmées par les résultats du *Sondage sur les inconduites sexuelles dans les FAC de 2018* réalisé par Statistique Canada et publié en mai 2019. Selon ces deux rapports, même si des améliorations ont été apportées sur certains plans, il reste encore beaucoup à faire[6].

À la lumière de ces évaluations, et des résultats de leur propre examen interne, les FAC ont reconnu le besoin de changer leur approche initialement adoptée. Par nécessité, le Plan d'action de l'opération HONOUR de 2015 était consacré à la lutte contre les comportements dommageables et à l'amélioration du soutien aux victimes. Or, il apparaissait clairement que l'opération HONOUR devait évoluer et se transformer en une approche institutionnelle plus globale et soutenue, destinée à changer les aspects de la culture des FAC responsables de cette permissivité qui favorisait les incidents d'inconduite sexuelle.

Tirer profit de la recherche et de l'expérience

Afin de mieux comprendre la culture et le rôle qu'elle joue relativement à l'inconduite sexuelle, les FAC ont mis sur pied un vaste programme de recherche dans le cadre de l'opération HONOUR. L'objectif consistait à tirer parti de la recherche externe et à susciter, à l'interne, des travaux de recherche portant sur l'environnement militaire canadien. La recherche ainsi engendrée a permis de relever les obstacles à une culture saine et inclusive dans les FAC et les risques de l'absence d'une telle culture. Elle a aussi permis de déterminer les facteurs culturels qui contribuent à un climat permissif favorisant les incidents d'inconduite sexuelle, ou qui nous prémunissent contre une telle permissivité. Cette recherche, alliée à l'expérience des FAC, a mis en lumière quelques grandes idées qui doivent être prises en compte dans l'élaboration d'une stratégie efficace pour contrer l'inconduite sexuelle.

Inconduite sexuelle : Un problème « pernicieux »

La recherche indique clairement que de s'attaquer aux multiples facteurs qui contribuent aux incidents d'inconduite sexuelle est une affaire fort complexe ainsi qu'un défi constant pour la société dans son ensemble. En fait, plusieurs auteurs et critiques considèrent la lutte contre l'inconduite sexuelle dans les FAC comme un problème « pernicieux » (*wicked*)[7] [8] [9]. Le terme anglais « wicked », pernicieux en français, a été proposé pour qualifier un problème en 1973 par les professeurs Horst W.J. Rittel et Melvin M. Webber dans le magazine Policy Sciences. Les problèmes pernicieux sont fort complexes, car il est très difficile de les comprendre et de mettre en œuvre les solutions qui s'imposent. Il existe rarement une solution définitive évidente à ces problèmes, et il n'existe aucune analyse rapide permettant de trouver des solutions aux problèmes ou de connaître les résultats d'éventuelles solutions, puisque chaque problème pernicieux est unique et constitue le symptôme d'un autre problème[10].

[4] Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada* (Ottawa, ON : Ministère de la Défense nationale, 2017), 27.

[5] Le vérificateur général du Canada, *Rapport 5 – Les comportements sexuels inappropriés – Forces armées canadiennes* (Ottawa, ON : Bureau du vérificateur général, 2018).

[6] Adam Cotter, « Inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes, 2018 » *Le quotidien* par Statistique Canada, 22 mai 2019.

[7] Perron, « Policy and Prevention, » 10.

[8] Allan English, « Addressing the Problem of Sexual Harassment and Sexual Assault in the Canadian Armed Forces : Systemic Obstacles to Comprehensive Culture Change » (Présentation donnée à l'Équipe d'intervention stratégique des FAC sur l'inconduite sexuelle, novembre 2015).

[9] Alan Okros, « Civil-Military Relations: The Broader Context, » dans *The Defence Team: Military and Civilian Partnership in the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence*, dir. Irina Golberg et al., (Kingston, ON : Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2015), 58.

[10] Allan McConnell, « Reappraising Wicked Problems: Wicked Policy vs. Simple Politics » (Document présenté à la 66e conférence internationale annuelle de la Political Studies Association (PSA), 21-23 mars 2016, Brighton U.K.).

Il ne fait aucun doute que le problème de l'inconduite sexuelle dans les FAC est bel et bien pernicieux. Aussi, vu le degré de complexité des aspects sociaux et culturels multiples et interreliés sur lesquels nos efforts sont axés, il faut aborder le problème d'une manière non linéaire et holistique, en s'éloignant du processus traditionnel linéaire et par étapes[11].

Facteurs culturels clés

Malgré l'ampleur de la littérature universitaire en lien avec l'inconduite sexuelle, il n'existe aucune feuille de route permettant de remédier à ce problème dans une organisation aussi vaste et complexe que les FAC. Néanmoins, des recherches menées par le ministère de la Défense nationale[12] ont démontré que certains facteurs clés doivent être pris en compte au moment de déployer de quelconques efforts pour contrer l'inconduite sexuelle dans les FAC. Ces facteurs peuvent accroître ou atténuer la probabilité d'incidents d'inconduite sexuelle.

- **Climat permissif :** Qu'elle soit réelle ou perçue comme telle, la tolérance d'une organisation envers l'inconduite sexuelle ou une intervention organisationnelle systématiquement insuffisante aux incidents favorisera un climat où les inconduites sexuelles sont ignorées, minimisées ou excusées, et influera sur la disposition des personnes à signaler les incidents.

- **Sécurité psychologique :** L'établissement d'un environnement psychologique sécuritaire ou d'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.

- **Stéréotypes de genre :** La dynamique culturelle dans un contexte militaire est généralement tributaire à des normes et des stéréotypes de genre néfastes et traduit les conceptions désuètes de ce que signifie être un guerrier. Les concepts liés à de tels stéréotypes peuvent guider comment les personnes sont traitées dans une organisation, notamment ce qui est récompensé par opposition à ce qui est puni, même lorsque les comportements ne sont pas systémiques.

- **Contexte de travail par rapport au genre :** Dans un effectif à prédominance masculine, où les femmes sont peu représentées au sein de groupes de travail, de professions ou de rôles traditionnellement dominés par les hommes, les hommes sont généralement favorisés dans l'attribution de postes d'autorité et de contrôle. L'organisation accorde de l'importance aux qualités de leadership qui sont habituellement considérées comme étant des caractéristiques d'hommes hétérosexuels, par exemple l'assurance, l'agressivité, la compétitivité et l'autorité. Une telle structure de leadership fondée sur le genre peut donner lieu à une intolérance à l'endroit des membres de groupes non dominants (tant les femmes que les hommes non conformes) ainsi qu'à l'acceptation et à la perpétuation de fausses croyances au sujet de la violence sexuelle (les mythes du viol).

- **Intégration d'une perspective des genres :** Il est essentiel de reconnaître et de faire tomber les barrières culturelles qui entravent l'intégration et l'inclusion des femmes ainsi que des personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queer et bispirituelles (LGBTQ2) au sein de l'organisation. Bien que ces groupes soient de plus en plus représentés au sein des FAC, si l'intégration sociale efficace accuse du retard, l'environnement culturel peut devenir hostile et, parfois, favoriser des pratiques prédatrices envers les femmes et les personnes LGBTQ2.

- **Rôles des dirigeants, des pairs et des témoins :** Bien que la recherche mette l'accent sur l'influence des dirigeants sur le climat et la culture organisationnels, elle met aussi en lumière le rôle de premier plan de l'intervention des témoins et de l'influence des pairs, tant au niveau du maintien que de l'atténuation des comportements inappropriés.

- **Équité, transparence et confiance :** Lorsque les membres se respectent et se font confiance les uns les autres en tant que coéquipiers qui s'apprécient, le risque d'inconduite envers autrui diminue. À l'échelle de l'organisation, cela s'exprime par le traitement équitable de toutes les personnes, la transparence dans les processus et la conviction que les personnes agiront de manière juste.

Alignement de la culture pour réaliser des changements

Il n'est jamais facile d'adapter ou de changer une culture organisationnelle, car une dynamique culturelle procure stabilité, continuité et prévisibilité. La culture est profondément enracinée dans la conscience organisationnelle et imbriquée à celle-ci, si bien que toute tentative visant à inciter des changements sera une entreprise ardue à laquelle de multiples paliers de l'organisation devront participer. En outre, des recherches suggèrent que « dans un

[11] English, « Addressing the Problem. »

[12] Karen Davis et Erinn C. Squires, *Culture Shift and Sexual Misconduct: Measurement and Monitoring Strategy* (Ottawa, ON: Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire, 2019).

environnement militaire, où les attitudes et les croyances sont soutenues par de grandes quantités de connaissances et d'expérience, et où les personnes ont tendance à s'associer à des personnes avec qui ils partagent le plus d'attitudes et de croyances, ce qui consolide les normes socioculturelles, les changements peuvent être difficiles à réaliser[13 14]. » [Traduction]

Vu la complexité du changement d'une culture organisationnelle, il importe d'établir une vision sur laquelle les efforts seront centrés. Une fois cette vision clairement établie, la culture actuelle peut être évaluée pour déterminer comment elle contribue ou nuit à cette vision, ainsi que l'ampleur du changement qui s'impose. « Même lorsque la magnitude du changement jugé nécessaire est considérable, il est peu probable que la culture actuelle doive être remplacée intégralement. En fait, il peut s'avérer improductif, voire préjudiciable, d'essayer de le faire.[15] » [Traduction]

L'éthos militaire des FAC se fonde sur le respect de la dignité de toutes les personnes, un principe auquel donne corps la culture des FAC. La plupart des membres des FAC ne commettent pas de gestes d'inconduite sexuelle au travail. Alors que la majorité des femmes et des hommes des FAC exécutent leurs fonctions avec honneur, la prévalence de l'inconduite sexuelle dans les FAC montre clairement qu'il y a un fossé entre la culture désirée pour les FAC et la réalité que vivent bon nombre des militaires dans leur travail quotidien.

Par conséquent, afin de contrer efficacement l'inconduite sexuelle, les FAC doivent entreprendre un exercice d'alignement culturel qui changera ou éliminera les spécificités culturelles transversales et inacceptables qui contribuent à perpétuer l'inconduite sexuelle. Parallèlement, les FAC doivent aussi déterminer les spécificités culturelles voulues qui peuvent être renforcées et desquelles on peut tirer parti pour éliminer la tolérance organisationnelle envers toute forme d'inconduite sexuelle au sein de leurs rangs. Cette approche systématique permettra d'aligner les comportements sur les principes éthiques et les valeurs fondamentales qui sont la pierre angulaire de la profession des armes au Canada tout en favorisant des changements d'attitude et de croyance durables, aussi bien chez les personnes qu'au sein de l'organisation.

Vue d'ensemble de la stratégie

La voie vers la dignité et le respect : la stratégie d'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle (La voie) est une stratégie de changement de culture sur mesure créée par les FAC pour aligner les comportements et les attitudes des membres des FAC sur les principes éthiques et les valeurs fondamentales qui sont attendus de toutes les personnes qui exercent la profession des armes au Canada. Ces valeurs et ces croyances fondamentales sont définies dans l'*Énoncé de l'éthique de la Défense* et dans *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*.

La vision de *La voie*, ce sont des Forces armées canadiennes exemptes d'inconduite sexuelle, où toutes les personnes sont traitées avec dignité et respect.

La voie s'attaque à l'inconduite sexuelle dans les FAC comme à un problème pernicieux. Ainsi, la stratégie repose sur la prémisse qu'il n'existe aucun modèle ou schéma qui permet de recenser un ensemble défini de problèmes pour lesquels des solutions éprouvées peuvent être appliquées. Elle reconnaît en outre que les solutions à certains aspects du problème auront des conséquences de second et de troisième ordre qui doivent être évaluées et prises en compte tout au long du processus. Pour ces raisons, *La voie* intègre des processus de mesure et d'évaluation à long terme pour veiller à ce que les FAC continuent de s'adapter, d'apprendre et de s'améliorer.

La voie est éclairée par la recherche et par des données probantes, a été soumise à des consultations en interne et en externe, et utilise des adaptations de modèles qui sont appliqués à d'autres problèmes présentant des difficultés semblables. Elle a aussi été élaborée pour s'imbriquer à d'autres stratégies actuelles et émergentes des FAC et du MDN qui viennent compléter les efforts déployés pour contrer l'inconduite sexuelle, par exemple la *Stratégie des FAC en matière de diversité*, l'opération GENERATION, et la *Stratégie de santé globale et de bien-être*. Chacune de ces stratégies établira ses propres produits et politiques tout en restant informée par *La voie*.

La voie comporte quatre parties. Ensemble, ces quatre parties fournissent une feuille de route globale pour contrer l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes.

[13] Ira Levin et Jonathan Z. Gottlieb, « Realigning Organizational Culture for Optimal Performance : Six principles & eight practices, » *Organization Development Journal* 27, nº 4, (Hiver 2009): 31-46.

[14] Davis et Squires, *Culture Shift and Sexual Misconduct.*

[15] Levin et Gottlieb, « Realigning Organizational Culture. »

- **Partie un — Une approche stratégique pour l'alignement culturel :** Cette approche repose sur une compréhension globale des éléments qui constituent la culture des FAC et qui influent sur celle-ci. La Partie un présente un modèle d'alignement culturel propre aux FAC qui oriente l'élaboration et la mise en œuvre des prochaines parties de *La voie*. À ce stade, l'approche est de nature générique et vise à établir les conditions qui permettront de cibler les aspects de la culture des FAC qui requiert de l'attention pour l'alignement.

- **Partie deux — Cadre stratégique pour contrer l'inconduite sexuelle dans les FAC :** Ce cadre applique l'approche présentée à la Partie un et établit le cadre stratégique pour traiter expressément de l'inconduite sexuelle. La vision, les principes directeurs, les objectifs stratégiques et les résultats sont définis à cette section. Ce cadre servira de moteur pour l'élaboration et la mise en œuvre des interventions relevées à la Partie trois de la stratégie, ainsi que des futurs instruments de politique, qui contreront directement les inconduites sexuelles et réaliseront les changements durables et à long terme recherchés.

- **Partie trois — Plan de campagne stratégique 2025 de l'opération HONOUR :** Ce plan remplace le « Plan d'action des FAC » publié en avril 2015 et fait office de plan de campagne de l'opération HONOUR. Le concept opérationnel et la liste des tâches figurant à l'annexe A de la Partie trois affectent toutes les organisations des FAC et établissent une approche globale et progressive pour coordonner, personnaliser et gérer les efforts complémentaires déployés à l'échelle des FAC afin d'atteindre l'alignement culturel requis.

- **Partie quatre — Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR :** Ce cadre définit comment l'alignement culturel sera mesuré au fil du temps en utilisant divers mécanismes et outils internes et externes des FAC. Grâce au cadre de mesure du rendement, les FAC « iront au-delà de la mesure à court terme des expériences et des comportements autodéclarés et se pencheront sur les volets moins tangibles de la culture qui favoriseront et soutiendront les habitudes de comportement désirées à long terme[16] ». [Traduction]

[16] Davis, « Culture Shift and Sexual Misconduct. »

Figure 1. Aperçu de *La voie vers la dignité et le respect : la stratégie d'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle*

LA VOIE VERS LA DIGNITÉ ET LE RESPECT : LA STRATÉGIE D'INTERVENTION DES FAC EN MATIÈRE D'INCONDUITE SEXUELLE

VISION | Des FAC exemptes d'inconduite sexuelle, où toutes les personnes sont traitées avec dignité et respect.

PARTIE 1

Approche stratégique pour l'alignement culturel
- Compréhension de la culture des FAC
- Itinéraire du changement
- Modèle de prévention

PARTIE 2

Cadre stratégique pour contrer l'inconduite sexuelle
- Culture des FAC et inconduite sexuelle
- Principes directeurs
- Lignes d'effort
- Objectifs stratégiques

PARTIE 3

Plan de campagne stratégique 2025 de l'opération HONOUR
- Mission
- Cadre
- Objectifs
- Conception opérationnelle

PARTIE 4

Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR
- Modèle logique
- Indicateurs de rendement

STRATÉGIES ET INITIATIVES COMPLÉMENTAIRES

- Travailler ensemble en vue d'un avenir meilleur : Stratégie de soutien pour les membres des FAC affectés par l'inconduite sexuelle
- ACS+
- Opération GENERATION
- Stratégie de santé globale et de bien-être
- Stratégie conjointe de prévention du suicide des Forces armées canadiennes et d'Anciens Combattants Canada
- Gestion intégrée des conflits et des plaintes
- Stratégie des FAC à l'égard de la diversité
- Stratégie du médecin général en matière de santé mentale
- Stratégie intégrée du Médecin général en matière de santé
- Stratégie du Canada pour prévenir et contrer la violence fondée sur le sexe
- Plan d'action national du Canada consacré aux femmes, à la paix et la sécurité

ÉTAT STABLE

Des FAC où tous les membres atteignent l'excellence opérationnelle avec fierté dans un environnement où chacun a le plein soutien d'une institution qui favorise la confiance mutuelle, le respect, l'honneur et la dignité.

PARTIE UN

Une approche stratégique pour l'alignement culturel

PARTIE UN	PARTIE DEUX	PARTIE TROIS	PARTIE QUATRE
Approche stratégique pour l'alignement culturel • Compréhension de la culture des FAC • Itinéraire du changement • Modèle de prévention	**Cadre stratégique pour contrer l'inconduite sexuelle** • Culture des FAC et inconduite sexuelle • Principes directeurs • Lignes d'effort • Objectifs stratégiques	**Plan de campagne stratégique 2025 de l'opération HONOUR** • Mission • Cadre • Objectifs • Conception opérationnelle	**Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR** • Modèle logique • Indicateurs de rendement

Les sociétés et les organisations sont des systèmes adaptatifs complexes, où les connaissances de tous les composants individuels n'égalent pas la compréhension du système dans son ensemble[17]. [Traduction libre]

Compréhension de la culture des FAC

Bien que le fondement de la culture des Forces armées canadiennes (FAC) s'articule autour de l'*Énoncé d'éthique de la Défense*[18] et de *Servir avec honneur : la profession d'armes au Canada*[19], l'alignement culturel est une entreprise complexe, qui échouera si la culture actuelle est mal comprise. L'approche qui suit fournit les moyens pour définir la culture des FAC et comprendre les systèmes adaptatifs et complexes qui la façonnent.

Différence entre « culture » et « climat »

La culture détermine comment une organisation fonctionne, comment les choses sont faites et comment ses membres interagissent entre eux ainsi qu'avec les gens de l'extérieur. Elle « s'enracine dans l'histoire, est de nature collective et est suffisamment complexe pour résister à bon nombre de tentatives de manipulation directe[20] ». [Traduction] Elle est le mélange unique des structures, des comportements, des normes, des valeurs, des attitudes et des présupposés que l'organisation a élaborés au fil du temps et adoptés comme moyen efficace pour maintenir l'ordre interne, la stabilité sociale et psychologique et l'adaptation à l'environnement. Fondamentalement, la culture établit nos façons de percevoir les choses, de penser et de réagir. La culture est souvent profondément enracinée et change lentement au fil du temps.

Quant au climat d'une organisation, on peut le décrire comme étant « temporel, subjectif, et souvent soumis aux manipulations directes des gens puissants et influents[21] ». [Traduction] Il englobe bon nombre des aspects moins visibles d'une culture, notamment la socialisation et le renforcement des normes et des valeurs comportementales. Bien que la démarcation entre la culture et le climat soit difficile à définir, le climat désigne essentiellement ce que les personnes et les sous-groupes au sein des FAC pensent et se sentent par rapport au fonctionnement quotidien de leur partie de l'organisation[22]. Dans les FAC, le climat peut varier, et subit l'influence de facteurs comme l'armée d'appartenance, le grade et l'expérience. Le climat d'une organisation, bien qu'il soit profondément enraciné, est plus sensible aux influences positives ou négatives des sous-cultures. Par conséquent, une stratégie visant un changement culturel durable doit englober une approche multidimensionnelle qui aborde autant la culture que le climat d'une organisation.

Dimensions de la culture

Les organisations comportent diverses catégories qui influent sur la manière dont les personnes se comportent, notamment des éléments réglementaires (politiques et orientations officielles), normatifs (valeurs et normes) et culturels ainsi que cognitifs (compréhension partagée, croyances générales, logique partagée des actions répandue par mimétisme)[23]. Ces catégories relèvent des deux dimensions qui composent la culture : le visible et l'invisible.

La dimension visible, c'est ce que voient, entendent et sentent les civils lorsqu'ils rencontrent des militaires, ou encore ce que voient, entendent et sentent les militaires lorsqu'ils interagissent entre eux. Elle englobe, par exemple, l'environnement physique, le langage, la tenue vestimentaire, les manifestations émotives et les histoires médiatiques et écrites au sujet de l'organisation[24]. La dimension visible englobe également les listes publiées des valeurs des FAC, les traditions observables et les cérémonies, ainsi que la structure[25]. Les dimensions visibles de la culture sont

[17] John H. Miller et Scott E. Page, *Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007).

[18] Ministère de la Défense nationale, *Code de valeurs et d'éthique du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* (Ottawa, ON : Quartier général de la Défense nationale, 2012).

[19] Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada* (Ottawa, ON : Quartier général de la Défense nationale, 2009), 21-22.

[20] Daniel R. Denison, « What *is* the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's point of view on a decade of paradigm war, » *The Academy of Management Review* 21, nº 3 (1 juillet 1996): 619-654.

[21] Denison, « What *is* the difference. »

[22] Lin Iris, Dan van der Werf, et Andrea Butler, « Measuring and Monitoring Culture Change: Claiming Success » (Ottawa, ON: Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2018), 17.

[23] Miller et Page, *Complex Adaptive Systems.*

[24] Levin et Gottlieb, « Realigning Organizational Culture. »

[25] Ministère de la Défense nationale, *Leadership in the Canadian Forces : Conceptual Foundations* (Ottawa, ON : Quartier général de la Défense nationale, 2005).

généralement plus faciles à changer, car elles sont tangibles et peuvent être analysées et ciblées plus aisément.

La dimension invisible des FAC représente les présupposés, les croyances, les attentes et les préjugés sous-jacents qu'ont les personnes et les groupes, et qui sont, implicitement ou explicitement, avalisés par l'organisation. Ils se traduisent par des règles qui sont généralement non écrites donc invisibles, mais qui sont communiquées et appliquées de manière constante aux niveaux interpersonnel et social. Les présupposés et les préjugés sous-jacents peuvent être si enracinés, si ancrés chez les militaires, que certains d'entre eux jugeront que les comportements fondés sur une quelconque autre prémisse sont inconcevables et, par conséquent, une invitation à la résistance et à l'hostilité[26]. Ces présupposés et préjugés sont particulièrement difficiles à changer, car certains perçoivent les changements nécessaires comme une déviation par rapport à l'éthos militaire auquel ils ont appris à s'identifier[27]. Les règles et les normes non écrites peuvent être des déterminants de la culture bien plus puissants que les règles et les normes écrites.

Par conséquent, et comme l'ont démontré les tentatives bien-pensantes précédentes d'aborder l'inconduite sexuelle dans les FAC, les interventions de changement culturel visant uniquement la dimension visible de la culture n'ont que des répercussions limitées sur le comportement au fil du temps, et n'ont aucune incidence sur les présupposés et préjugés sous-jacents plus profonds de l'organisation[28].

Les militaires sont exposés à la culture des FAC (autant à sa dimension visible qu'à sa dimension invisible) aux premiers stades du recrutement, et cette exposition se poursuit tout au long de leur carrière militaire. En fait, cette exposition va au-delà du service dans les FAC, car les vétérans prennent aussi part aux programmes de bien-être et moral, à l'instruction et à l'éducation des militaires en service actif, ainsi qu'aux parades et aux cérémonies. Bref, l'inculcation de la culture est un processus continu, et est susceptible de changer. Cependant, l'influence exercée sur le changement nécessite de catégoriser les nombreux facteurs qui contribuent à la culture, tant à l'échelle globale que dans les FAC en particulier.

Domaines et déterminants de la culture organisationnelle

Il existe un nombre important de travaux de recherche et d'analyse sur le changement de culture organisationnelle dans le secteur commercial et sur l'influence de la gestion du changement sur les comportements au sein de l'organisation. En outre, de plus en plus de travaux de recherche permettent de comprendre pourquoi le changement est une affaire complexe dans les contextes militaires ainsi que ce qui a contribué à limiter les succès dans le passé. Néanmoins, aucun modèle n'existe pour recenser les facteurs individuels qui constituent la culture d'une organisation militaire et qui influent sur celle-ci. Ainsi, les FAC ont entrepris ce travail comme point de départ qui leur permettra de lister et d'évaluer, de manière globale, les facteurs culturels qui doivent être éliminés ou renforcés afin de réaliser l'alignement culturel voulu.

Bon nombre de facteurs influent sur la santé culturelle de toute organisation. Ces facteurs se nomment « déterminants[29] ». Les déterminants sont interdépendants, et sont souvent en synergie. Les déterminants interreliés peuvent être regroupés en catégories appelées « domaines ». Ces domaines représentent une vaste catégorie de connaissances, d'activités et de fonctions.

Domaines et déterminants de la culture des FAC

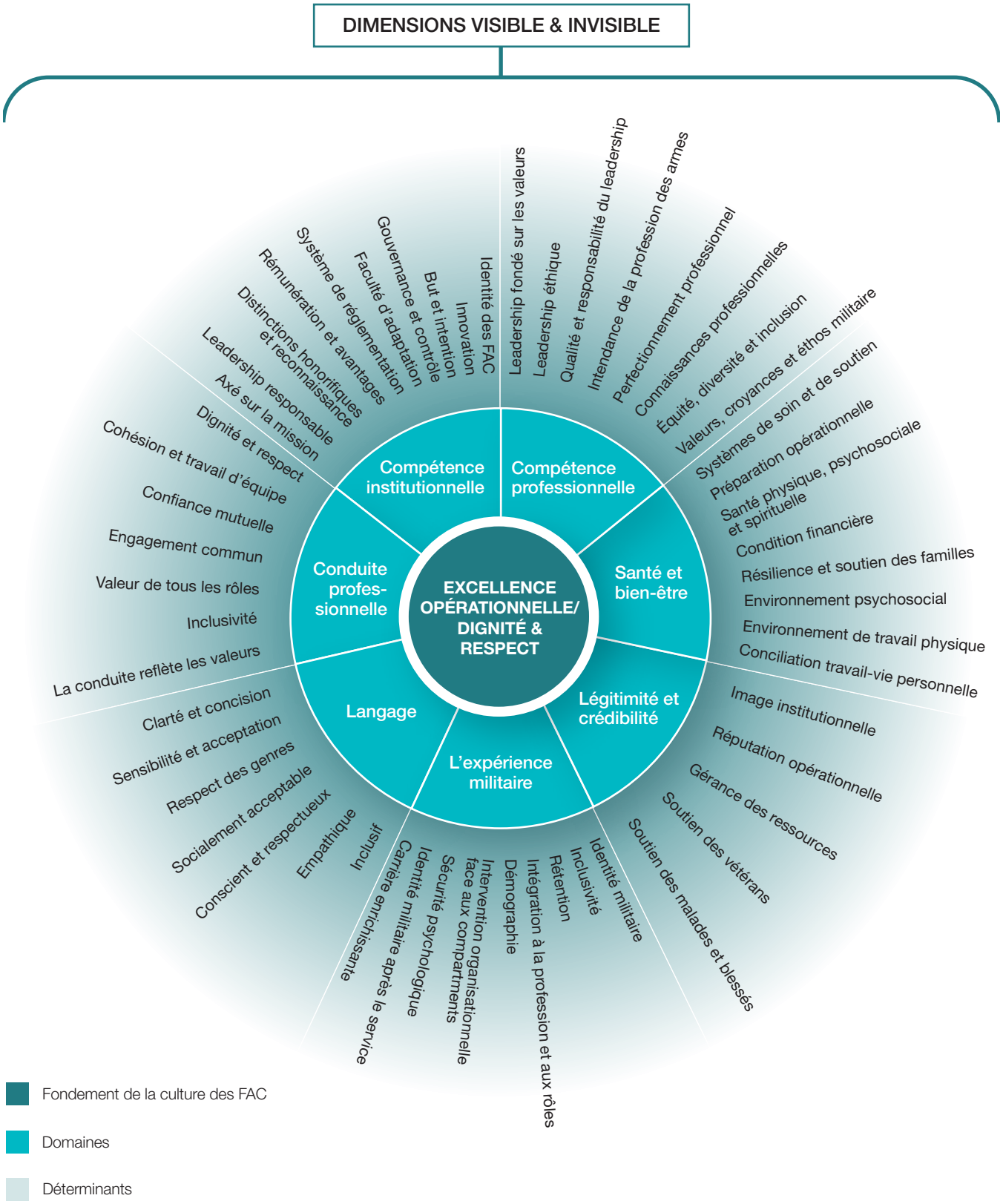
La culture des FAC peut être considérée comme saine si tous ses membres atteignent l'excellence opérationnelle dans un environnement où les gens sont traités avec dignité et respect. Au sein des FAC, la santé culturelle subit l'influence des interactions complexes entre les systèmes et les besoins gouvernementaux, institutionnels et professionnels, l'environnement physique et les comportements individuels. Ces interactions sont souvent interdépendantes et façonnent les domaines et les déterminants de la culture.

L'approche stratégique pour l'alignement culturel relève les domaines et les déterminants de la culture des FAC, leurs interrelations, la manière dont ils influent sur la culture des FAC et, en fin de compte, en sont un reflet. Cette évaluation de la culture des FAC permettra de mener une analyse complète de la mission portant sur la culture. À son tour, cette analyse orientera les efforts d'alignement afin qu'ils ciblent les déterminants qui influent le plus sur l'atteinte et le maintien d'une culture saine.

Reconnaissant que les FAC forment une communauté distincte et autonome, *La voie* a adapté un modèle de santé communautaire pour catégoriser les domaines et les déterminants qui doivent être alignés pour que les FAC obtiennent une culture saine. Les domaines gravitent autour de notre éthos militaire : à savoir l'excellence opérationnelle, ainsi que la dignité et le respect envers toutes les personnes. Les domaines et les déterminants de la culture des FAC sont illustrés à la figure 2.

[26] Ministère de la Défense nationale, *Leadership in the Canadian Forces*, 31.
[27] Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur*, 21-22.
[28] Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4e éd., (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010).
[29] Déterminant : facteur qui influe de manière décisive sur la nature ou le résultat de quelque chose (dans une direction positive ou négative).

Figure 2. Domaines et déterminants de la culture des FAC



Descriptions des domaines et déterminants de la culture des FAC

Dans la foulée d'une analyse de la littérature pertinente, sept domaines et 54 déterminants de la culture des FAC ont été définis. Une description de chaque domaine et déterminant se trouve au tableau 1.

Tableau 1. Descriptions des domaines et déterminants de la culture des FAC

Conduite professionnelle (éthique)	
Ce domaine englobe les déterminants fondés sur les principes du respect de la dignité de toutes les personnes, à savoir le principe éthique qui sous-tend la conduite professionnelle. Le maintien d'un niveau élevé de conduite professionnelle favorise un sentiment de confiance mutuelle et d'engagement partagé, qui contribue à la cohésion et au renforcement des équipes, ainsi qu'à l'efficacité opérationnelle des FAC. La valeur essentielle de chaque personne et la contribution que chacun apporte à la culture des FAC sont reconnues. Même si les origines et les vécus diffèrent d'une personne à l'autre, tous les membres sont capables d'optimiser leur potentiel au sein des FAC et peuvent contribuer de façon constructive à l'institution[30].	
Déterminant	**Résultat souhaité**
Toutes les personnes sont traitées avec dignité et respect	Toutes les personnes se sentent respectées et ont le droit de réaliser leur plein potentiel.
Cohésion et niveau de stimulation du travail d'équipe	L'unité des équipes est prévalente. Le moral est positif. Les pairs se respectent les uns les autres, et peu de plaintes de harcèlement sont observées.
Confiance mutuelle	Les militaires expriment leur confiance envers la mission de l'institution. Les dirigeants prêchent par l'exemple quant à l'éthos, sont vus d'un œil positif. Les dirigeants sont dignes de confiance quand vient le temps de prendre soin du personnel.
Engagement commun	Les personnes sont totalement engagées envers les FAC et sentent que les FAC s'engagent à fond envers elles.
Valeur inhérente de tous les rôles et responsabilités	La contribution de chacun est précieuse. Tous sont traités avec dignité et respect.
Inclusivité : la valeur de toutes les personnes est reconnue	Le personnel est diversifié, et l'institution ou l'unité accueille et soutient les personnes d'horizons divers.
La conduite reflète les valeurs institutionnelles	Le comportement est aligné aux valeurs des FAC et il existe un niveau élevé de sensibilisation aux attentes comportementales. Les incidents d'inconduite ne sont pas tolérés.

[30] Necole Belanger, « 'Le leadership inclusif' Si nous le bâtissons, servira-t-il? », *Revue militaire canadienne* 19, nº 1, (Hiver 2018) : 32-38.

Compétence institutionnelle	
De nombreux systèmes et sous-systèmes réglementaires fonctionnent au sein d'un environnement assorti de limites définies en matière de gouvernance, d'autorité, de responsabilité et d'imputabilité. Pour demeurer efficaces sur le plan opérationnel, les FAC doivent être en mesure de s'adapter à des environnements complexes et instables aux échelons national et international.	
Déterminant	**Résultat souhaité**
Identité des FAC : fiers et forts	Les FAC sont perçues positivement par ses membres et par les Canadiens. L'identité positive des FAC se traduit dans sa doctrine, ses symboles, ses traditions, ses cérémonies et son institution.
Innovation	L'institution anticipe l'évolution de l'environnement et des technologies et s'y adapte rapidement.
But et intention	Les FAC ont un but et une intention clairs et bien compris.
Gouvernance et contrôle	La gouvernance est efficace, exécutoire et bien comprise au sein de l'organisation et du gouvernement. Les systèmes de commandement et de contrôle opérationnels ainsi que la conception, les structures, les politiques, les procédures et les pratiques organisationnelles sont clairement établis.
Faculté d'adaptation	Les FAC s'adaptent rapidement aux environnements changeants, aux attentes en matière de sécurité et aux politiques gouvernementales.
Système de réglementation	Des normes, des règles, des règlements et des politiques clairs et efficaces sont établis pour la conduite des personnes et des groupes.
Système de rémunération et d'avantages appropriés	Les membres reçoivent une juste compensation pour leur service et sont en mesure de maintenir un mode de vie qui traduit des attentes raisonnables.
Système de distinctions honorifiques et de reconnaissance	Les efforts d'accomplissement de la mission par les FAC sont respectés et reconnus au Canada et par nos partenaires alliés. Le service qui dépasse les attentes est récompensé.
Leadership responsable à tous les niveaux	Les dirigeants exercent une influence sur la culture, la façonnent et l'adaptent avec l'éthos. Les dirigeants concilient des facteurs complexes lors de la réalisation des objectifs d'efficacité institutionnelle concurrents: le succès des missions et le bien-être des militaires. Les capacités fondamentales de gestion de l'identité professionnelle collective sont établies.
Axé sur la mission	Des objectifs communs sont établis, et les missions sont claires.

Compétence professionnelle (professionnalisme militaire)	
Chaque dirigeant au sein de l'institution a la responsabilité permanente de maintenir un niveau élevé de connaissances, de compétences et d'expertise professionnelle militaire par l'instruction, le perfectionnement professionnel et l'expérience. L'ensemble fondamental de valeurs et de croyances formant l'éthos militaire guide les dirigeants dans leur tâche[31]. L'équité, la diversité et l'inclusion contribuent à l'accroissement des compétences professionnelles, traduisent les valeurs canadiennes et appuient les intérêts nationaux.	
Déterminant	**Résultat souhaité**
Leadership fondé sur les valeurs	Le leadership se fonde sur les valeurs fondamentales des FAC.
Leadership éthique	Les principes éthiques sont démontrés. Le comportement éthique est récompensé. Des actions sont prises pour corriger la conduite non éthique des autres.
Qualité et responsabilité du leadership	Les dirigeants sont imputables de leurs actions; ils démontrent des aptitudes cognitives ainsi que des connaissances pratiques et théoriques.
Intendance de la profession des armes	Tous les membres comprennent et incarnent l'éthos professionnel et observent des normes qui s'adaptent et évoluent pour correspondre aux valeurs canadiennes. L'autoréglementation de la profession est efficace.
Système robuste de perfectionnement professionnel	Les militaires et les dirigeants bénéficient d'occasions de perfectionnement professionnel; la planification et la promotion de la relève sont assurées. Les militaires recherchent des occasions de perfectionnement professionnel et font évoluer la profession.
Connaissances professionnelles	Les systèmes d'éducation et d'instruction sont efficaces, et des parcours professionnels expérientiels sont établis. Les dirigeants sont évalués et perfectionnent leurs compétences ainsi que leur expérience.
L'équité, la diversité et l'inclusion sont assurées pour garantir une gamme complète de talents, de perspectives et d'approches.	Production d'une force diversifiée par le recrutement et la rétention des groupes sous-représentés ainsi qu'à la représentation accrue de ces groupes au sein des rôles de haute direction. Tous les militaires ont l'occasion de contribuer à la planification et aux processus décisionnels.
Valeurs, croyances et éthos militaire	Les valeurs, les croyances et l'éthos militaire sont au cœur de toutes les activités, bien compris et connus de tous les militaires. Les dirigeants prêchent par l'exemple.

[31] Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur*, 10.

Santé et bien-être des militaires	
Nos gens sont au cœur de tout ce que nous faisons[32]. La façon dont une organisation met de l'avant une culture fondée sur des comportements sains, qui soutient la santé et la résilience et appuie les familles des militaires influe sur l'efficacité opérationnelle, sur la productivité des militaires et sur la culture organisationnelle dans son ensemble.	
Déterminant	**Résultat souhaité**
Accès des militaires aux systèmes de soins et de soutien	Les soins et le soutien sont accessibles et de qualité constante.
État de préparation opérationnelle des militaires	Les membres des FAC sont prêts physiquement et psychologiquement et aptes à exécuter leur mission opérationnelle.
Santé physique, psychosociale et spirituelle	Les militaires sont aptes sur les plans physique et psychologique. Des soins de grande qualité sont disponibles et accessibles. Les membres des FAC maintiennent un niveau élevé de préparation opérationnelle et de bien-être tout au long de leur vie.
Condition financière	La rémunération est raisonnable, et du soutien ainsi que des conseils sont disponibles, au besoin. Les militaires sont résilients sur le plan financier.
Résilience et soutien des familles	Tous les militaires ont accès à une vaste gamme de services de soutien aux familles. Le soutien est offert en continu à toutes les phases de leur carrière.
Environnement psychosocial	Les FAC offrent un environnement de travail sûr et solidaire.
Environnement de travail physique	Un environnement physique solidaire est maintenu, où tous les employés se sentent en sécurité et protégés des préjudices et blessures injustifiés, dans toute la mesure du possible.
Conciliation travail-vie personnelle	Les dirigeants font la promotion de la conciliation travail-vie personnelle en prêchant par l'exemple.

[32] Ministère de la Défense nationale, *Protection, sécurité, engagement*, 25.

Légitimité et crédibilité aux yeux du public

Pour prospérer, les institutions doivent posséder une certaine crédibilité et être acceptées socialement. La légitimité est la pierre angulaire des moyens employés par une institution pour maintenir l'ordre social et des raisons pour lesquelles elle le fait. En tant que seule institution autorisée par la loi à utiliser la violence dans un état moderne et démocratique, les FAC doivent être perçues comme dignes d'exercer un tel privilège. Par conséquent, tout ordre social créé par les FAC doit être perçu comme légitime, à la fois par les membres des FAC et par la société canadienne[33].

Déterminant	Résultat souhaité
Image institutionnelle	Les FAC sont perçues comme un détenteur légitime du pouvoir militaire par la population canadienne. La conduite globale du personnel traduit les attentes de la population autant que celles du personnel des FAC.
Réputation opérationnelle dans le spectre complet des opérations	Les FAC sont perçues par les parties prenantes internes et externes comme une force militaire fiable et efficace sur le plan opérationnel, à l'échelle nationale et à l'échelle internationale.
Gérance des ressources	Les FAC sont vues comme un gardien professionnel, efficace et digne de confiance des ressources canadiennes.
Soutien (respect) des vétérans	La population de vétérans bénéficie d'une rémunération et d'un soutien adéquats, et les expériences de transition sont positives pour tous, y compris pour les personnes blessées.
Soutien des malades et blessés	Les programmes de soutien et les services répondent aux besoins des militaires. Les militaires ont confiance envers le système.

L'expérience militaire

Les personnes qui s'enrôlent dans les FAC partagent un sentiment collectif d'unité et d'identité militaire qui émane de leurs fonctions, de leur grade et de leur armée d'appartenance, ainsi que des concepts impérieux du service militaire volontaire, de la responsabilité illimitée, et du service du Canada avant soi-même[34]. En contrepartie de leur engagement, ils s'attendent à être traités avec équité et respect, à être employés et perfectionnés d'une manière qui optimise leur potentiel, et à contribuer sans subir de préjudices indus des autres membres de l'organisation.

Déterminant	Résultat souhaité
Identité militaire : fiers et forts	Les militaires sont fiers du service qu'ils accomplissent. La société continue de soutenir et de respecter la profession militaire.
Inclusivité	Toutes les personnes se sentent reconnues au sein de l'institution.
Rétention du personnel qualifié	Les militaires sont disposés à servir, les familles sont satisfaites de la vie militaire, les taux de rétention sont positifs, et le personnel qualifié reste dans les FAC.

[33] Devin Conley et Eric Ouellet, « La transformation des Forces canadiennes – la quête de l'insaisissable efficacité », *Le Journal de l'Armée du Canada* 14, nº 1 (Printemps 2012): 71.

[34] Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur*, 20.

Intégration à la profession et aux rôles	On inculque aux militaires les normes attendues en matière de comportement, d'attitude et de croyance propres aux FAC ainsi qu'aux groupes professionnels, aux branches et aux armées concernés. Les personnes sont intégrées adéquatement à leurs rôles.
Données démographiques/ géographiques	La variabilité des données démographiques et des emplacements géographiques est analysée et compilée pour orienter l'avancement professionnel, les politiques sur le personnel, l'instruction et les programmes de soutien.
Intervention organisationnelle face aux comportements	Le personnel est tenu responsable de ses actions, et les interventions sont justes et appropriées.
Sécurité psychologique	Un climat de commandement positif est maintenu et appliqué par les dirigeants dans toute la chaîne de commandement.
Identité militaire après le service	Les militaires retraités maintiennent une relation positive avec les FAC, s'ils le souhaitent. L'institution demeure accessible aux anciens militaires.
Cheminement de carrière stimulant et enrichissant	Les militaires participent aux décisions au sujet de leur carrière et influent sur celles-ci. Des options de service souples sont disponibles.

Langage

Le langage est un facteur omniprésent, qui fait partie intégrante de tous les domaines de la culture, à la fois dans son intention et son utilisation. La cohérence entre ce qui est écrit ou dit, et ce qui est fait, est un déterminant clé de la culture, si bien que le langage est considéré comme un domaine en soi. Certains mots ou phrases précis, et comment ils sont employés, peuvent avoir une influence constructive et positive. Parallèlement, s'il est utilisé de manière inappropriée, le langage peut avoir un effet négatif sur les personnes, la cohésion de l'unité et la légitimité de l'institution aux yeux des membres des FAC et de la société[35].

Déterminant	Résultat souhaité
Clarté et concision	Le langage utilisé au travail et dans les environnements sociaux est clair, précis et bien compris.
Sensibilité et acceptation	Le langage choisi prend en compte les différences individuelles et manifeste de la reconnaissance pour la diversité.
Respect des genres	La terminologie et les références en lien avec les genres sont utilisées de manière appropriée et respectueuse.
Expression socialement acceptable	Le langage utilisé au travail et dans les environnements sociaux respecte des normes acceptables et ménage les susceptibilités normales.
Conscient et respectueux	Le langage, les gestes, les expressions, le ton et la posture sont appropriés au contexte.
Empathique	Le langage et la terminologie traduisent une compréhension et de l'empathie envers les autres.
Inclusif	Le langage et la terminologie n'excluent aucune personne, aucun groupe ou aucune croyance; chacun peut s'identifier aux termes employés et se sent respecté.

[35] Lin Iris, Andrea Butler, et Glen Budgell, *Literature Review – Sexual Misconduct : How language affects culture*. (Ottawa, ON : Human Resources Systems Group, Inc. pour le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2017).

Sphères d'influence ayant une incidence sur la culture des FAC

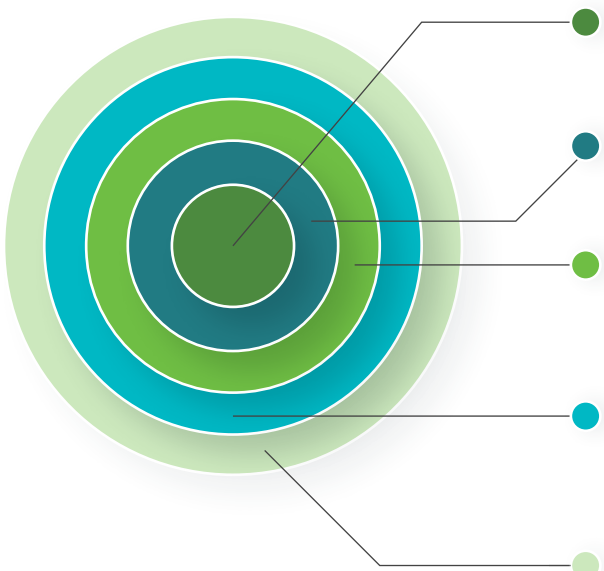
Les sections précédentes relevaient les dimensions, les domaines et les déterminants qui définissent et façonnent la culture des FAC. Tout comme il est important de comprendre ce que comporte la culture des FAC, il est tout aussi essentiel de comprendre ce qui influe sur les comportements et les attitudes des membres des FAC. Reconnaissant que les FAC sont une institution unique qui a des répercussions sur presque tous les aspects de la vie personnelle et professionnelle de ses membres, il importe de bien comprendre comment ceux-ci interagissent avec leur environnement et comment celui-ci influe sur eux.

De la même façon que sont élaborés les domaines et les déterminants de la culture des FAC, les sphères d'influence des FAC sont adaptées de la théorie socioécologique utilisée dans le domaine de la santé publique[36], et se traduisent également dans d'autres stratégies des FAC[37]. La théorie des systèmes écologiques décrit comment les organismes vivants interagissent avec leur environnement. Elle établit que les multiples sphères personnelles et environnementales auxquelles les personnes font face tout au long de leur vie influent sur leurs comportements à différents degrés[38].

La voie se limite à intervenir dans les sphères d'influence où les FAC influent directement sur les déterminants qui façonnent les présupposés, les comportements et les attitudes des membres des FAC, dès leur enrôlement dans les Forces. Cependant, il est reconnu que les sphères d'influence sont influencées par la société canadienne en général. Comme c'est le cas avec les domaines et les déterminants de la culture des FAC, les sphères d'influence peuvent se chevaucher, et les facteurs d'une sphère subissent l'influence directe ou indirecte des facteurs d'une autre.

Ce modèle place le membre des FAC au centre des sphères d'influence distinctes qui se recoupent entre elles et qui existent aux niveaux interpersonnel (ou encore de l'unité ou de la famille), de la formation et de l'institution, et à l'intérieur même de la société canadienne (figure 3).

Figure 3. Sphères d'influence des FAC



[36] « The Social-Ecological Model: A Framework for Prevention, » Centers for Disease Control and Prevention, consulté le 17 février 2019, https://www.cdc.gov/violenceprevention/publichealthissue/social-ecologicalmodel.html

[37] Le modèle est aussi utilisé dans *Équilibre : la stratégie de performance physique des Forces armées canadiennes* et dans l'ébauche du *Cadre stratégique de santé globale et de bien-être de l'Équipe de la Défense*.

[38] Urie Bronfenbrenner, *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*, (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979). Le modèle a été formulé pour expliquer comment les qualités inhérentes d'un enfant et les multiples couches de son environnement interagissent pour influer sur sa croissance et son développement.

Sphère individuelle : Cette sphère est au cœur du modèle. Elle représente l'environnement au sein duquel un membre des FAC est façonné par des facteurs intrinsèques et extrinsèques, qui influent directement sur comment il se comporte et interagit avec son environnement. Des facteurs comme l'âge, le genre, les traits de personnalité, le vécu, les connaissances, les croyances, les attitudes, les compétences, la forme physique et la santé, entre autres, ont une incidence sur cette sphère. C'est dans cette sphère d'influence que l'alignement culturel prend naissance et est soutenu.

Sphère de l'unité et de la famille : Dans cette sphère d'influence, le comportement et les attitudes des membres des FAC subissent l'influence directe de leurs relations interpersonnelles avec leurs pairs, leur section, leur unité, leur chaîne de commandement, leur famille et des réseaux sociaux et liés au travail, et sont façonnés par celles-ci. C'est l'environnement au sein duquel les normes sociales et culturelles sont les plus pertinentes. Il a des répercussions sur comment un membre des FAC interagit avec son environnement et les personnes qui y évoluent. Les mesures prises dans cette sphère d'influence visent à comprendre et à faciliter les changements de comportement individuels en influant sur les normes sociales et culturelles et en surmontant les obstacles personnels.

Sphère de la formation : Cette sphère d'influence comprend les systèmes et les processus qui façonnent l'environnement au sein duquel les membres des FAC vivent et travaillent aux niveaux opérationnel et tactique. Dans cette sphère d'influence, les comportements et attitudes individuels sont orientés et influencés par les systèmes organisationnels généraux et particuliers au niveau de la formation, par exemple les politiques et les règles propres aux armées, l'application des règlements et de la justice militaire, les valeurs, les normes et les modèles de leadership propres aux armées, les traditions, les expériences opérationnelles, les exigences en matière de perfectionnement professionnel, les services de soutien, la culture militaire générale et propre aux services ou branches, et les structures informelles qui limitent ou favorisent les comportements sains et appropriés.

Sphère institutionnelle : Cette sphère d'influence établit le leadership, les systèmes, les processus et les structures réglementaires stratégiques qui créent et appliquent les normes attendues en matière de conduite et de rendement dans l'ensemble des FAC. Des éléments de niveau institutionnel, comme la *Loi sur la défense nationale*, l'éthique de la Défense, l'éthos militaire de la profession des armes, les normes institutionnelles, les politiques organisationnelles du MDN et des FAC, ainsi que les structures de bien-être et moral, entre autres, définissent les conditions dans lesquelles se déroulent les opérations des FAC en général. Les éléments constituant cette sphère d'influence établissent l'éthos militaire et le cadre culturel au sein duquel les FAC doivent opérer.

Sphère sociétale : Les éléments qui établissent les attentes sociétales relativement à la conduite des membres des FAC relèvent de cette sphère d'influence. Bien qu'elles proviennent de l'extérieur de l'institution, ces influences façonnent les comportements, les attitudes et les valeurs des membres nouveaux et actuels des FAC. Ces facteurs ne sont pas contrôlés et ne subissent pas l'influence des FAC. Pourtant, il est essentiel de les comprendre afin d'établir des interventions efficaces pour remédier aux problèmes de société qui sont représentés dans les FAC. Des facteurs, certains individuels, d'autres liés aux systèmes canadiens, par exemple les politiques et lois fédérales, l'influence de la culture populaire canadienne, les différences sur le plan de l'éducation entre les provinces et les régions, les normes sociales formelles et informelles, ainsi que les contextes culturels et les croyances religieuses, naissent à l'enfance et influent sur les comportements et les attitudes des membres des FAC à divers degrés.

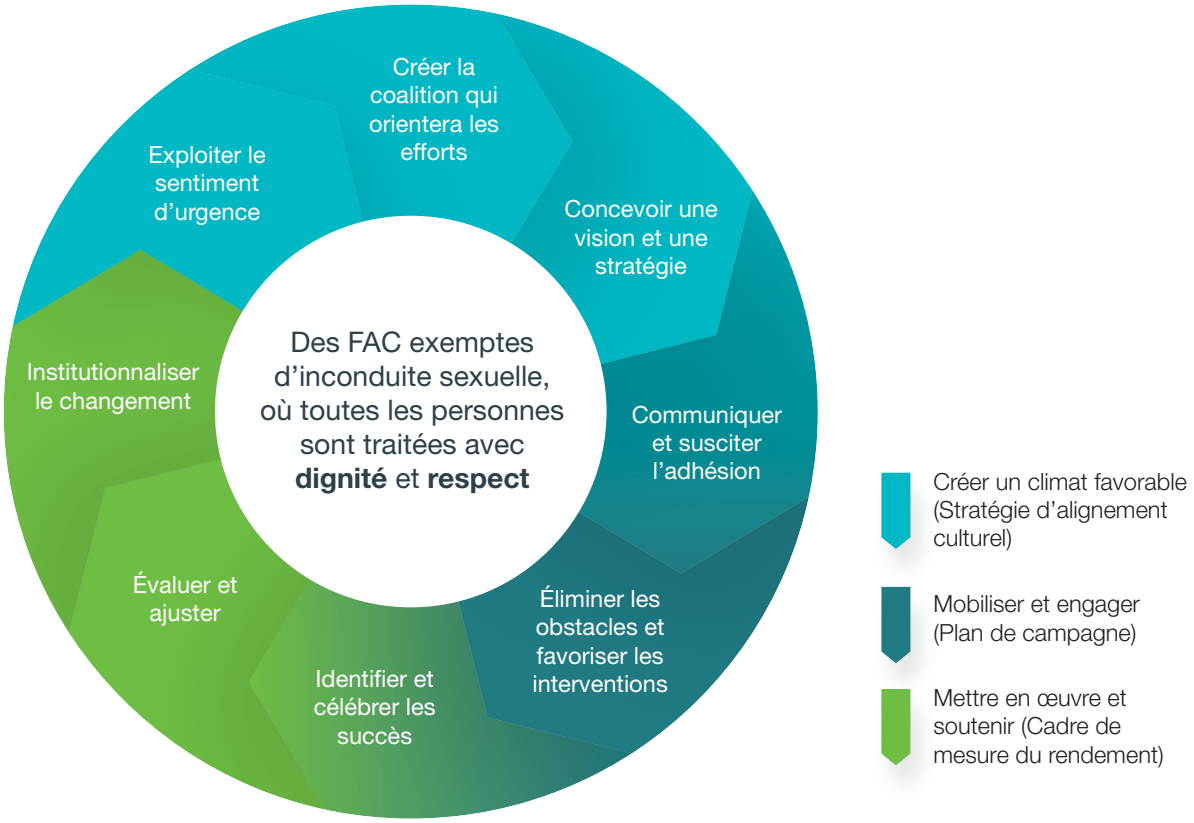
Application de l'approche stratégique pour l'alignement culturel

Ayant établi les domaines et les déterminants de la culture des FAC et les sphères d'influence qui ont des répercussions sur ces derniers, *La voie* a établi une approche pour l'analyse et l'évaluation de la santé relative de notre culture. En utilisant les indicateurs associés aux déterminants, il est possible d'évaluer si nos comportements, comme on le constate dans les médias, les vérifications, les enquêtes, l'opinion publique et les examens internes ou externes ainsi que la mesure du rendement, vont dans le sens de l'éthos des FAC et de la profession des armes. Lorsque suffisamment d'indicateurs donnent à penser que nos comportements divergent des attentes, comme c'est le cas avec l'inconduite sexuelle, il est nécessaire de prendre des mesures immédiates pour élaborer et mettre en œuvre des plans durables qui adoptent une approche holistique pour réaligner notre culture.

Réalisation de l'alignement culturel

De nombreux modèles et processus ont été élaborés pour opérer les changements organisationnels. Cependant, les « huit étapes du changement » (*8 Step Process for Leading Change*) élaborées par John P. Kotter sont largement acceptées en tant que moyen clair et efficace pour orienter le changement. Partant de ce modèle, nous avons élaboré un processus (illustré à la figure 4) afin de diriger et de gérer l'alignement culturel défini dans *La voie*.

Figure 4. Processus d'alignement culturel
(Adapté des huit étapes du changement de Kotter)



Le processus d'alignement culturel définit trois phases clés du processus de gestion de l'alignement culturel :

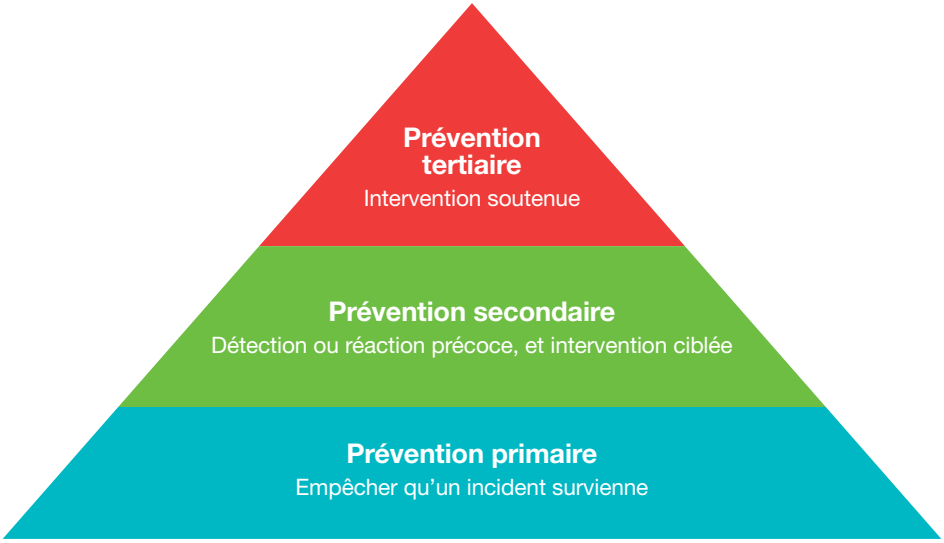
- **Création d'un climat favorable.** Les FAC doivent instaurer, au sein de l'organisation, une compréhension claire des raisons pour lesquelles les choses doivent changer, mettre sur pied les coalitions de partenaires et de parties prenantes, et élaborer une vision ainsi qu'un plan stratégique clairs pour orienter l'organisation tout au long du processus de rajustement culturel.
- **Mobilisation et engagement.** Les FAC doivent mobiliser la direction et engager le processus à tous les échelons, en assurant des communications claires tout au long du processus, en faisant la promotion de l'action, et en célébrant les réalisations.
- **Mise en œuvre et soutien.** Les FAC doivent mettre en œuvre et soutenir les efforts en matière de changement dans une perspective durable, en revoyant les processus pour assurer l'obtention des effets désirés.

Cibler et mettre en œuvre des interventions : utilisation d'une approche axée sur la prévention

La voie a adopté une méthodologie axée sur la prévention à l'égard de l'alignement culturel qui utilise une approche fondée sur la prévention en santé publique. L'approche fondée sur la prévention en santé publique prévoit une vaste gamme d'activités et d'interventions, aussi appelées mesures de prévention, qui visent à éviter que les problèmes surviennent et à réduire les risques ou les menaces pour les personnes, leur santé et leur bien-être[39]. Les mesures de prévention adoptées en marge de cette approche comportent trois niveaux d'intervention : primaire, secondaire et tertiaire (illustrés à la figure 5).

[39] « Primary, Secondary and Tertiary Prevention, » Institute of Work and Health, consulté le 7 février, 2019, https://www.iwh.on.ca/what-researchers-mean-by/primary-secondary-and-tertiary-prevention.

Figure 5. Niveaux de prévention



Prévention primaire. L'objectif consiste à **éviter que les problèmes surviennent** en mettant en œuvre, de façon proactive, des mesures visant à établir et renforcer les normes culturelles ainsi que les comportements sociaux attendus. Ces mesures auront des répercussions sur la plupart des membres d'une organisation. Parmi les exemples, notons le renforcement des politiques et l'élaboration de l'instruction ciblée pour orienter et valider les comportements acceptables.

Prévention secondaire. La prévention secondaire suppose la **détection précoce, la réponse et l'intervention ciblée des incidents d'inconduite** et est conçue pour atténuer les impacts négatifs sur la personne affectée ou sur le système. Ce sont des mesures que, généralement, tous les membres d'une organisation doivent connaître, mais qui n'affectent directement que de plus petits groupes. Il en est ainsi pour l'intervention des témoins et les politiques qui explicitent les conséquences d'une inconduite.

Prévention tertiaire. Les mesures sont mises en œuvre après un incident et portent sur **l'intervention soutenue** à long terme. Il s'agit d'empêcher que d'autres préjudices soient causés aux victimes et aux systèmes, et de chercher à remédier aux effets négatifs du préjudice causé. La personne affectée reçoit une grande variété de services de soutien afin d'éviter que d'autres préjudices ne lui soient causés ou qu'elle soit de nouveau victime d'inconduite sexuelle, et pour l'aider à recouvrer une santé et un bien-être optimaux. Des changements pourraient aussi devoir être apportés aux politiques, aux processus et aux structures afin d'atténuer les risques que la situation se reproduise.

Tout comme c'est le cas avec les sphères d'influence, il n'y a pas de ligne de démarcation distincte entre les niveaux de prévention et, parfois, plusieurs niveaux de prévention concomitants seront nécessaires pour obtenir le changement recherché. Par exemple, il devient de plus en plus manifeste, dans la société civile, que l'intégration des réponses aux problèmes de la criminalité (prévention secondaire) et du soutien aux victimes (prévention tertiaire) permet d'augmenter la sécurité des collectivités. Cette approche produit également un éventail de résultats positifs, par exemple une meilleure santé individuelle et publique, une confiance accrue envers le système de justice, et des économies de coûts en lien avec la réduction des effets négatifs tout au long de la vie sur les victimes[40]. En outre, plus une mesure de prévention se trouve « en amont » d'un risque, d'une menace ou d'un événement pouvant avoir des répercussions négatives, plus il est probable que l'intervention empêchera que l'incident survienne. Par ailleurs, si un incident survient, cette approche sera plus efficace pour en atténuer les conséquences négatives[41].

[40] Sarah Johnston-Way et Sue O'Sullivan, « Recognizing the role of victim supports in building and maintaining health and safe communities, » *Journal of Community Safety & Well-Being* 1, nº 2 (août 2016): 12.

[41] Institute of Work and Health, « Primary, Secondary and Tertiary Prevention. »

Résumé de la Partie un

Bien que le fondement de la culture des FAC s'articule autour de *l'Énoncé d'éthique de la Défense*[42] et de *Servir avec honneur : la profession d'armes au Canada*[43], l'alignement culturel est une entreprise complexe qui échouera si la culture actuelle est mal comprise.

La Partie un définit une approche stratégique qui traite l'inconduite sexuelle comme un problème pernicieux. Cette approche sera utilisée pour analyser et évaluer la santé globale de la culture des FAC et aidera à déterminer où il faut orienter les efforts d'alignement culturel. En outre, l'approche définit les influences sur la culture qui relèvent ou non du champ de responsabilité des FAC, et présente une approche holistique pour élaborer et cibler des interventions visant à obtenir l'alignement culturel recherché.

Dans la Partie deux, un cadre stratégique a été élaboré. Ce cadre applique l'approche stratégique pour l'alignement culturel au problème complexe de l'inconduite sexuelle dans les FAC.

[42] Ministère de la Défense nationale, *Code de valeurs et d'éthique*.
[43] Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur*, 21-22.

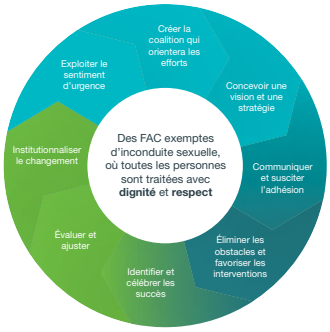
Figure 6. Aperçu de l'approche stratégique pour l'alignement culturel

Identifier les facteurs individuels qui constituent et influencent la culture d'une organisation militaire

Domaines et déterminants

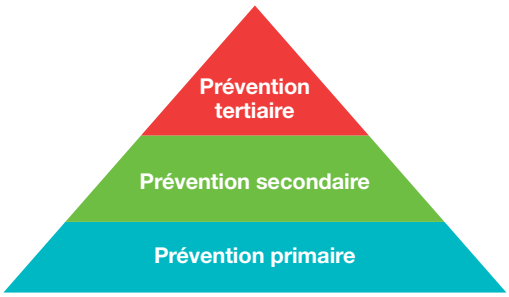
Sphères d'influence

Mettre en œuvre un processus de gestion du changement



Processus d'alignement culturel

Des initiatives pour aligner la culture sont développées en fonction du niveau d'intervention requis



Niveaux de prévention

ALIGNEMENT CULTUREL

PARTIE DEUX

Cadre stratégique pour contrer l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes

PARTIE UN	PARTIE DEUX	PARTIE TROIS	PARTIE QUATRE
Approche stratégique pour l'alignement culturel • Compréhension de la culture des FAC • Itinéraire du changement • Modèle de prévention	**Cadre stratégique pour contrer l'inconduite sexuelle** • Culture des FAC et inconduite sexuelle • Principes directeurs • Lignes d'effort • Objectifs stratégiques	**Plan de campagne stratégique 2025 de l'opération HONOUR** • Mission • Cadre • Objectifs • Conception opérationnelle	**Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR** • Modèle logique • Indicateurs de rendement

Culture des FAC et inconduite sexuelle

L'opération HONOUR demeure la priorité institutionnelle la plus élevée des Forces armées canadiennes (FAC) et porte principalement sur la mise en œuvre et la surveillance d'une intervention à long terme pour s'attaquer au problème de l'inconduite sexuelle. L'inconduite sexuelle porte atteinte autant aux femmes qu'aux hommes, et nuit à la cohésion des équipes, à la discipline des unités et à l'efficacité opérationnelle des FAC. L'incapacité de s'attaquer de façon globale à l'inconduite sexuelle aura des conséquences négatives sur la confiance des membres des FAC envers leurs dirigeants.

Afin de contrer efficacement l'inconduite sexuelle, les FAC doivent entreprendre un exercice d'alignement culturel qui changera ou éliminera les spécificités culturelles transversales et inacceptables qui contribuent à perpétuer l'inconduite sexuelle. Les FAC doivent aussi déterminer les spécificités culturelles voulues qui peuvent être renforcées et desquelles on peut tirer parti pour éliminer la tolérance organisationnelle envers toute forme d'inconduite sexuelle au sein de leurs rangs.

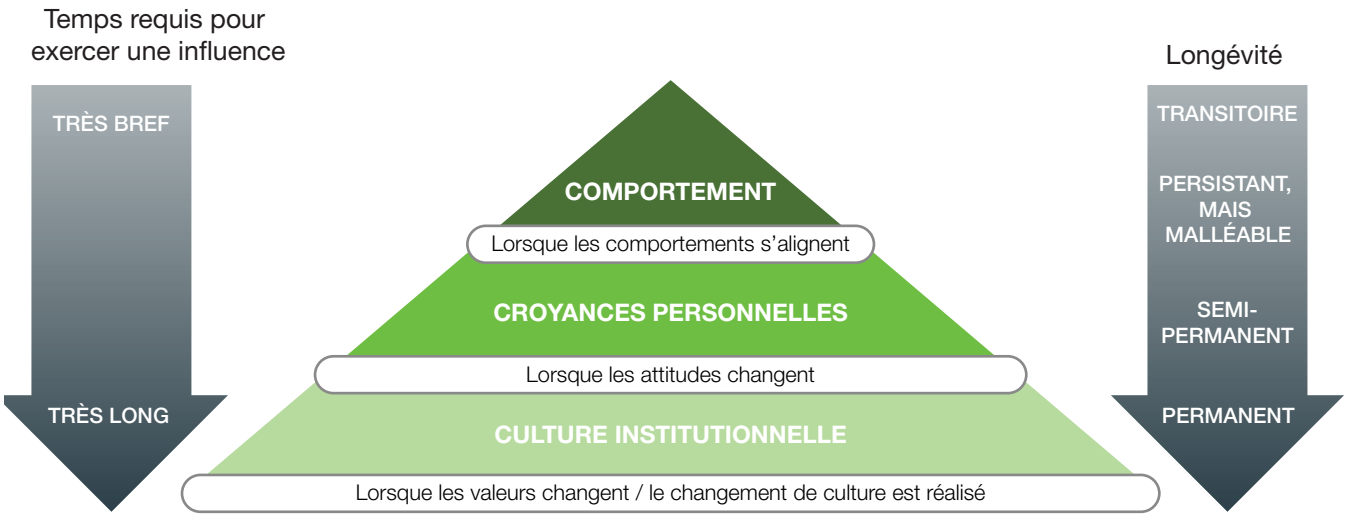
Le renforcement et l'alignement des spécificités culturelles qui aideront à prévenir les incidents d'inconduite sexuelle dans les FAC est une affaire fort complexe qui nécessitera beaucoup de temps. Bien que les efforts déployés pour empêcher les personnes de commettre des actes d'inconduite sexuelle à court terme soient importants pour harmoniser les comportements, les changements qui en résultent ne sont habituellement efficaces que si les dirigeants maintiennent la vigilance. Les véritables changements de culture institutionnelle nécessitent un engagement à long terme, voire générationnel, et se concrétisent lorsque les croyances et les attitudes des personnes vont dans le sens de la culture organisationnelle désirée. En résumé, il faut du temps pour réaliser des changements durables aux comportements, aux attitudes et aux croyances.

L'incidence des efforts d'alignement culturel en vue de réaliser des changements durables est illustrée à la figure 7.

La voie est une stratégie de changement de culture coordonnée, fondée sur des avis d'experts, menée par la direction, transparente et mesurable, qui nécessite l'engagement à long terme résolu de toutes les parties prenantes pour être efficace. Elle a été élaborée de manière à concorder avec d'autres stratégies actuelles et émergentes des FAC et du MDN établies pour servir de complément aux efforts des FAC pour contrer l'inconduite sexuelle et favoriser un changement de culture à long terme.

La Partie deux – Cadre stratégique pour contrer l'inconduite sexuelle dans les FAC, présente une analyse détaillée des domaines et des déterminants de la culture des FAC en se concentrant sur ceux qui, à la lumière d'évaluations, auraient une incidence directe ou indirecte sur l'inconduite sexuelle. On y décrit comment les FAC s'attaqueront au problème de l'inconduite sexuelle par l'établissement des principes directeurs, des lignes d'effort et des objectifs stratégiques qui serviront de guide à long terme pour les efforts d'alignement culturel.

Figure 7. Exercer une influence sur les comportements et sur la culture institutionnelle



Le Cadre stratégique tire parti des forces reconnues des FAC, soit le travail d'équipe, la discipline et l'efficacité opérationnelle, pour instaurer un environnement de confiance mutuelle, de dignité et de respect pour tous.

Domaines et déterminants de la culture des FAC mis en cause dans l'inconduite sexuelle

Comme le décrit la Partie un, la culture des FAC est assortie de dimensions visibles et de dimensions invisibles qui sont assujetties à plusieurs sphères d'influence. La culture des FAC a été catégorisée en sept domaines représentant des catégories générales de connaissances, de comportements, d'activités et de fonctions. Chaque domaine est ensuite divisé en groupes de déterminants éclairés par des données probantes qui décrivent des caractéristiques, des structures, des concepts, des fonctions ou des processus qui influent sur la culture des FAC[44].

Les domaines et les déterminants des FAC relevés à la Partie un ont été analysés pour orienter l'élaboration des objectifs stratégiques et des buts énoncés dans le cadre stratégique. Dans la foulée de cette analyse, il a été déterminé que 43 des 54 déterminants des FAC, ainsi que les sept domaines, étaient soit directement, soit indirectement mis en cause. Le tableau 2 résume les domaines et les déterminants de la culture des FAC dont il faut tenir compte pour contrer l'inconduite sexuelle.

Tableau 2. Descriptions des domaines et déterminants de la culture des FAC mis en cause dans l'inconduite sexuelle

Domaine	Déterminant	Résultat souhaité
Conduite professionnelle (éthique)	Toutes les personnes sont traitées avec dignité et respect	Toutes les personnes se sentent respectées et ont le droit de réaliser leur plein potentiel.
	Cohésion et niveau de stimulation du travail d'équipe	L'unité des équipes est prévalente. Le moral est positif. Les pairs se respectent les uns les autres, et peu de plaintes de harcèlement sont observées.
	Confiance mutuelle	Les militaires expriment leur confiance envers la mission de l'institution. Les dirigeants prêchent par l'exemple quant à l'éthos, sont vus d'un œil positif. Les dirigeants sont dignes de confiance quand vient le temps de prendre soin du personnel.
	Engagement commun	Les personnes sont totalement engagées envers les FAC et sentent que les FAC s'engagent à fond envers elles.
	Valeur inhérente de tous les rôles et responsabilités	La contribution de chacun est précieuse. Tous sont traités avec dignité et respect.
	Inclusivité : la valeur de toutes les personnes est reconnue	Le personnel est diversifié, et l'institution ou l'unité accueille et soutient les personnes d'horizons divers.
	La conduite reflète les valeurs institutionnelles	Le comportement est aligné aux valeurs des FAC et il existe un niveau élevé de sensibilisation aux attentes comportementales. Les incidents d'inconduite ne sont pas tolérés.

[44] Pour de plus amples renseignements sur les domaines et les déterminants de la culture des FAC, se reporter à la Partie un – Approche stratégique pour l'alignement culturel.

Compétence institutionnelle	Identité des FAC : fiers et forts	Les FAC sont perçues positivement par ses membres et par les Canadiens. L'identité positive des FAC se traduit dans sa doctrine, ses symboles, ses traditions, ses cérémonies et son institution.
	But et intention	Les FAC ont un but et une intention clairs et bien compris.
	Système de distinctions honorifiques et de reconnaissance	Les efforts d'accomplissement de la mission par les FAC sont respectés et reconnus au Canada et par nos partenaires alliés. Le service qui dépasse les attentes est récompensé.
	Gouvernance et contrôle	La gouvernance est efficace, exécutoire et bien comprise au sein de l'organisation et du gouvernement. Les systèmes de commandement et de contrôle opérationnels ainsi que la conception, les structures, les politiques, les procédures et les pratiques organisationnelles sont clairement établis.
	Faculté d'adaptation	Les FAC s'adaptent rapidement aux environnements changeants, aux attentes en matière de sécurité et aux politiques gouvernementales.
	Système de réglementation	Des normes, des règles, des règlements et des politiques clairs et efficaces sont établis pour la conduite des personnes et des groupes.
	Leadership responsable à tous les niveaux	Les dirigeants exercent une influence sur la culture, la façonnent et l'adaptent avec l'éthos. Les dirigeants concilient des facteurs complexes lors de la réalisation des objectifs d'efficacité institutionnelle concurrents: le succès des missions et le bien-être des militaires. Les capacités fondamentales de gestion de l'identité professionnelle collective sont établies.
	Axé sur la mission	Des objectifs communs sont établis, et les missions sont claires.
Compétence professionnelle	Leadership fondé sur les valeurs	Le leadership se fonde sur les valeurs fondamentales des FAC.
	Leadership éthique	Les principes éthiques sont démontrés. Le comportement éthique est récompensé. Des actions sont prises pour corriger la conduite non éthique des autres.
	Qualité et responsabilité du leadership	Les dirigeants sont imputables de leurs actions; ils démontrent des aptitudes cognitives ainsi que des connaissances pratiques et théoriques.
	Système robuste de perfectionnement professionnel	Les militaires et les dirigeants bénéficient d'occasions de perfectionnement professionnel; la planification et la promotion de la relève sont assurées. Les militaires recherchent des occasions de perfectionnement professionnel et font évoluer la profession.

	Connaissances professionnelles	Les systèmes d'éducation et d'instruction sont efficaces, et des parcours professionnels expérientiels sont établis. Les dirigeants sont évalués et perfectionnent leurs compétences ainsi que leur expérience.
	L'équité, la diversité et l'inclusion sont assurées pour garantir une gamme complète de talents, de perspectives et d'approches	Production d'une force diversifiée par le recrutement et la rétention des groupes sous-représentés ainsi qu'à la représentation accrue de ces groupes au sein des rôles de haute direction. Tous les militaires ont l'occasion de contribuer à la planification et aux processus décisionnels.
	Valeurs, croyances et éthos militaire	Les valeurs, les croyances et l'éthos militaire sont au cœur de toutes les activités, bien compris et connus de tous les militaires. Les dirigeants prêchent par l'exemple.
Santé et bien-être des militaires	Accès des militaires aux systèmes de soins et de soutien	Les soins et le soutien sont accessibles et de qualité constante.
	Environnement psychosocial	Les FAC offrent un environnement de travail sûr et solidaire.
	Environnement de travail physique	Un environnement physique solidaire est maintenu, où tous les employés se sentent en sécurité et protégés des préjudices et blessures injustifiés, dans toute la mesure du possible.
Légitimité et crédibilité aux yeux du public	Image institutionnelle	Les FAC sont perçues comme un détenteur légitime du pouvoir militaire par la population canadienne. La conduite globale du personnel traduit les attentes de la population autant que celles du personnel des FAC.
	Soutien des malades et blessés	Les programmes de soutien et les services répondent aux besoins des militaires. Les militaires ont confiance envers le système.
	Réputation opérationnelle dans le spectre complet des opérations	Les FAC sont perçues par les parties prenantes internes et externes comme une force militaire fiable et efficace sur le plan opérationnel, à l'échelle nationale et à l'échelle internationale.
	Gérance des ressources	Les FAC sont vues comme un gardien professionnel, efficace et digne de confiance des ressources canadiennes.
L'expérience militaire	Identité militaire : fiers et forts	Les militaires sont fiers du service qu'ils accomplissent. La société continue de soutenir et de respecter la profession militaire.
	Inclusivité	Toutes les personnes se sentent reconnues au sein de l'institution.
	Rétention du personnel qualifié	Les militaires sont disposés à servir, les familles sont satisfaites de la vie militaire, les taux de rétention sont positifs, et le personnel qualifié reste dans les FAC.

	Intervention organisationnelle face aux comportements	Le personnel rend compte de ses actions, et les interventions sont justes et appropriées.
	Données démographiques/ géographiques	La variabilité des données démographiques et des emplacements géographiques est analysée et compilée pour orienter l'avancement professionnel, les politiques sur le personnel, l'instruction et les programmes de soutien.
	Intégration à la profession et aux rôles	On inculque aux militaires les normes attendues en matière de comportement, d'attitude et de croyance propres aux FAC ainsi qu'aux groupes professionnels, aux branches et aux armées concernés. Les personnes sont intégrées adéquatement à leurs rôles.
	Sécurité psychologique	Un climat de commandement positif est maintenu et appliqué par les dirigeants dans toute la chaîne de commandement.
Langage	Clarté et concision	Le langage utilisé au travail et dans les environnements sociaux est clair, précis et bien compris.
	Sensibilité et acceptation	Le langage choisi prend en compte les différences individuelles et manifeste de la reconnaissance pour la diversité.
	Respect des genres	La terminologie et les références en lien avec les genres sont utilisées de manière appropriée et respectueuse.
	Expression socialement acceptable	Le langage utilisé au travail et dans les environnements sociaux respecte des normes acceptables et ménage les susceptibilités normales.
	Conscient et respectueux	Le langage, les gestes, les expressions, le ton et la posture sont appropriés au contexte.
	Empathique	Le langage et la terminologie traduisent une compréhension et de l'empathie envers les autres.
	Inclusif	Le langage et la terminologie n'excluent aucune personne, aucun groupe ou aucune croyance; chacun peut s'identifier aux termes employés et se sent respecté.

Principes directeurs

Les six principes directeurs qui suivent constituent l'ensemble de critères devant être utilisés pour orienter tous les efforts d'alignement culturel. Ces principes directeurs sont tirés de la Doctrine du leadership des FAC, le *Code de valeurs et d'éthique du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes*, de *Servir avec Honneur : la profession des armes au Canada*, et de la publication de l'ONU Femmes *What Will It Take? Promoting Cultural Change to End Sexual Harassment.*

1. Tolérance zéro

La tolérance zéro à l'égard de l'inconduite sexuelle, qui se manifeste dans les politiques et les pratiques, doit être intégrée au tissu de la culture des FAC. La tolérance zéro nécessite que toutes les allégations soient prises au sérieux et fassent l'objet d'une intervention, et qu'aucun incident d'inconduite sexuelle ne soit ignoré, minimisé ou excusé. Les dirigeants appuieront un climat de commandement positif où les témoins d'inconduites sexuelles ou encore les personnes affectées par de tels actes peuvent signaler ces incidents en toute sécurité.

2. Engagement des dirigeants à tous les échelons

Les personnes occupant des rôles de direction à tous les échelons doivent s'engager résolument au succès de l'opération HONOUR et rendre des comptes à ce titre. Les dirigeants (officiels ou non) sont les premiers architectes et parrains des efforts d'alignement culturel[45]. Ils doivent incarner et favoriser activement les comportements éthiques et ne jamais cautionner, que ce soit activement ou passivement, une quelconque forme d'inconduite sexuelle.

3. Le personnel des FAC comprendra et incarnera l'éthos militaire des FAC

Chaque membre des FAC doit comprendre et incarner les valeurs et les obligations qui constituent le fondement de la profession des armes. Les principes de l'éthique de la Défense, qui orientent l'expression des valeurs des FAC, seront adoptés par chaque militaire dans ses comportements et ses attitudes au quotidien. Cette norme est attendue de tous les membres des FAC afin qu'ils deviennent des membres acceptés de la profession des armes et qu'ils le restent. Les membres des FAC sont éduqués sur la profession des armes et intégrés à celle-ci dès leur arrivée dans les FAC, et devront respecter les normes les plus élevées tout au long de leur carrière.

4. Les personnes affectées par l'inconduite sexuelle seront traitées avec équité et compassion, et considérées comme des partenaires soutenus

Les dirigeants devront traiter les personnes affectées avec équité et compassion en tout temps. Ils demeurent responsables du bien-être global et du soutien des personnes affectées, et doivent rendre des comptes à cet égard. Ils doivent favoriser un environnement sûr et solidaire, et s'assurer que ces personnes ne sont pas ostracisées et ne font pas l'objet de représailles ni d'atteintes à la réputation. La priorité sera accordée au bien-être des personnes affectées, y compris la réintégration en milieu de travail le cas échéant, tout en veillant au maintien ou au rétablissement de la cohésion du groupe. Les personnes qui divulguent ou signalent des incidents se verront offrir des services d'intervention et de coordination du soutien par des experts pour les aider à accéder à des programmes et des services, du soutien de groupes de défense et de l'information pour leur permettre de prendre des décisions éclairées sur leur situation. Les personnes affectées ont le droit d'accéder à l'information dont ils ont besoin sur leur cas tout au long du processus et, dans la mesure du possible, de garder le contrôle des processus qui les concernent.

5. Les personnes mises en cause seront traitées équitablement et proportionnellement, et se verront assurer l'application du processus officiel

Les dirigeants traiteront les personnes mises en cause équitablement et de manière impartiale durant la résolution du processus. Ils devront rendre compte et demeurer responsables du bien-être général des personnes mises en cause, et s'assureront que ces personnes ne subissent aucune atteinte à leur réputation. Le personnel des FAC reconnu coupable d'inconduite sexuelle fera l'objet de mesures administratives ou disciplinaires conformément aux règlements et aux politiques, selon la gravité de l'infraction. Les interventions appropriées porteront sur la prévention des récidives et la réintégration de l'auteur des actes au milieu de travail, s'il y a lieu.

6. Les FAC tirent des leçons de l'expérience, assurent la transparence et demeurent mobilisées et vigilantes

Les FAC évalueront systématiquement et en permanence les progrès accomplis au fil du temps et apporteront les correctifs requis. Pour assurer la continuité du cycle d'apprentissage et d'amélioration, les FAC

[45] Levin et Gottlieb, « Realigning Organizational Culture, » 34.

consulteront régulièrement les parties prenantes internes ou externes, soutiendront un programme de recherche progressif et maintiendront un système robuste de mesure du rendement. Les FAC rendront périodiquement compte des progrès accomplis pour assurer la transparence et maintenir la confiance au sein de l'institution. Elles partageront aussi des pratiques exemplaires avec d'autres organisations afin de contribuer aux efforts consentis aux échelles nationale et internationale pour contrer le harcèlement sexuel et la violence sexuelle au travail.

Lignes d'effort et objectifs stratégiques

Les lignes d'effort articulées ci-dessous représentent les secteurs prioritaires d'activité requis pour réaliser la mission de l'opération HONOUR. Ils traduisent les principes directeurs et sont essentiels pour influer efficacement sur les dimensions visibles et les dimensions invisibles des FAC. L'analyse des déterminants applicables de la culture des FAC a mené à la création des objectifs stratégiques dont sont assortis les lignes d'effort respectives. Aussi, le présent cadre stratégique est orienté par l'approche stratégique pour l'alignement culturel (Partie un) et guide l'élaboration ainsi que la mise en œuvre du Plan de campagne de l'opération HONOUR.

Ligne d'effort 1 — Connaissance et compréhension

Les FAC demeurent vigilantes, maintiennent une connaissance de la situation et s'ajustent, s'il y a lieu.

Pour atténuer le risque d'inconduite sexuelle dans l'avenir, les FAC mettront en place et maintiendront une capacité robuste qui surveillera et évaluera l'environnement, analysera les tendances et renforcera les programmes.

Objectif stratégique 1.1 : Renforcer les programmes d'éducation et de sensibilisation tout au long de la carrière.

Des programmes d'éducation, d'instruction et de sensibilisation pertinents et efficaces, conçus pour inculquer et consolider les comportements et attitudes désirés, seront dispensés dès l'arrivée des recrues dans les FAC et continueront de leur être offerts tout au long de leur carrière. Les buts de cet objectif stratégique sont les suivants :

- exécuter des programmes robustes d'éducation et d'instruction qui offrent des possibilités de perfectionnement professionnel tout au long de la carrière des membres des FAC;
- promouvoir l'importance de programmes d'éducation et de perfectionnement personnel conçus pour aboutir à une culture positive durable;
- veiller à ce que les programmes soient pertinents et trouvent écho auprès des membres des FAC; et
- favoriser l'innovation et encourager la souplesse des programmes afin d'anticiper le changement et assurer sa pertinence aux yeux des membres des FAC.

Objectif stratégique 1.2 : Approfondir les connaissances, consulter les partenaires et les parties prenantes externes.

La consultation auprès d'experts externes, de parties prenantes internes ou externes, de partenaires internationaux, de personnes affectées, de groupes de défense des droits et d'auteurs de gestes d'inconduite sexuelle fournira une compréhension et une connaissance profondes des comportements sociaux, des croyances et des valeurs enracinés qui ont des répercussions sur les membres des FAC. Une compréhension du climat organisationnel au sein des FAC ainsi que des initiatives de recherche continue aideront à façonner et à orienter les améliorations futures. Les buts de cet objectif stratégique sont les suivants :

- poursuivre les recherches sur le changement de culture et l'inconduite sexuelle dans les FAC;
- renforcer les capacités en matière de recueil et de partage de pratiques exemplaires;
- continuer de solliciter et d'utiliser des conseils indépendants du comité consultatif externe; et
- continuer de communiquer avec les alliés militaires afin de favoriser un meilleur échange de stratégies, d'histoires à succès et de leçons retenues et, ainsi, prévenir et contrer l'inconduite sexuelle dans le contexte militaire.

Objectif stratégique 1.3 : Mettre en œuvre un programme robuste de mesure du rendement.

Les FAC assureront le suivi et mesureront le rendement de ses programmes ainsi que l'efficacité globale de l'opération HONOUR. Au fil du temps, ce qui est mesuré évoluera, et le cadre de mesure du rendement orientera les efforts des FAC dans sa quête d'un alignement durable à court et à long terme. Un cadre de mesure du rendement efficace et coordonné :

- validera les efforts continus;
- aidera à évaluer les programmes;

- facilitera la prise de décisions; et
- déterminera les réussites, ainsi que les points à améliorer ou les choses à changer.

Ligne d'effort 2 — Soutien des personnes affectées

Les personnes affectées par l'inconduite sexuelle reçoivent un soutien de grande qualité dans le cadre d'une approche en partenariat.

Les FAC fourniront un soutien empathique à travers une approche centrée sur les personnes, qui tient compte des traumatismes et s'articule autour de principes fondés sur des données probantes.

Objectif stratégique 2.1 : Améliorer le soutien aux personnes affectées (effort principal).

Les FAC sont résolues à renforcer le soutien offert aux personnes affectées en tenant compte de leurs besoins immédiats et à long terme. Les FAC accordent la priorité au soutien des personnes affectées. Les buts de cet objectif stratégique sont les suivants :

- offrir des services et des programmes fondés sur des données probantes, conformément aux normes professionnelles;
- déterminer et éliminer les obstacles qui empêchent les personnes affectées de rechercher des services d'évaluation et d'intervention précoces afin d'atténuer les conséquences immédiates et à long terme des agressions sexuelles ou de toute autre forme d'inconduite sexuelle;
- établir un programme de soin et de soutien pour les militaires en déploiement;
- offrir des programmes de formation à certains fournisseurs de soins, conseillers et membres du personnel de soutien qui appuieront les personnes affectées par l'inconduite sexuelle; et
- établir un programme de démarches réparatrices.

Objectif stratégique 2.2 : Optimiser l'accessibilité et l'intégration des services de soutien.

Bon nombre d'organisations et de programmes des FAC et du MDN s'adressent aux personnes affectées par l'inconduite sexuelle. Il peut être accablant et difficile de s'y retrouver à l'intérieur de ces organisations et de ces programmes après avoir été victime d'un incident traumatisant. Une approche intégrée et solidaire aidera à mieux faire connaître ces programmes et organisations et à multiplier les choix en matière d'accès aux services tout en améliorant la qualité des services offerts. Les buts de cet objectif stratégique sont les suivants :

- mettre en œuvre une stratégie nationale de soutien assortie d'une approche pluridisciplinaire et multidimensionnelle, qui tient compte des personnes affectées, des membres de leur famille et des autres personnes affectées par l'événement;
- établir une communauté de pratiques qui unifie les efforts où la coordination efficace entre les services est favorisée;
- améliorer l'accessibilité et la disponibilité des services offerts aux personnes affectées; et
- mettre en place un outil de communication qui recense les rôles et les responsabilités des nombreuses organisations de soutien, ainsi que des conseils sur les possibilités d'accès aux services pour les personnes affectées.

Ligne d'effort 3 — Intervention

Les dirigeants des FAC n'ignoreront, ne minimiseront ou n'excuseront jamais des incidents d'inconduite sexuelle, et ils prendront toujours les mesures qui s'imposent.

La chaîne de commandement veillera à ce que toutes les personnes impliquées dans un incident soient traitées de façon équitable et dûment soutenues. Une approche uniforme, équitable et transparente à l'endroit des incidents rehausse la confiance des membres des FAC envers leur organisation et se traduira par un environnement sûr, où les personnes sont protégées de toute forme de préjudice indu.

Objectif stratégique 3.1 : Améliorer la réponse des dirigeants aux incidents d'inconduite sexuelle (personnes affectées).

La façon dont les autorités militaires traitent et soutiennent les personnes, et comment les autorités interviennent auprès de ces personnes, si elle est efficace, peut rétablir la confiance de la personne affectée envers le système et accroître les signalements par ceux qui y voient un système solidaire envers les victimes. Dans l'ensemble, l'intervention doit être empathique, sensible, rapide, transparente, professionnelle, équitable et respectueuse afin de réduire au maximum les conséquences négatives sur la personne affectée. Les buts de cet objectif stratégique sont les suivants :

- établir et mettre en œuvre la Déclaration des droits des victimes, conformément au projet de loi C-77, et veiller à ce que ces droits soient dûment compris et respectés;

- coordonner les programmes de soutien des personnes affectées et établir des mécanismes leur permettant d'obtenir des conseils et du soutien sans déclencher un processus de rapport officiel;
- élaborer et améliorer continuellement les outils qui aident les dirigeants à gérer de manière efficace et appropriée les incidents d'inconduite sexuelle et à intervenir auprès des personnes affectées;
- fournir du soutien concerté aux personnes affectées et veiller à leur sécurité ainsi qu'à leur bien-être tout au long du processus; et
- promouvoir le recours et faciliter l'accès à une vaste gamme de services de soutien professionnels pour assurer un accès en temps opportun et une intervention précoce, en fonction des besoins.

Objectif stratégique 3.2 : Améliorer la démarche corrective en cas d'incident présumé d'inconduite sexuelle (auprès des personnes mises en cause).

Les interventions auprès des auteurs possibles d'actes d'inconduite sexuelle, la gestion de leur dossier, le soutien qui leur est offert et les mesures disciplinaires qui leur sont imposées doivent être rapides, transparents, professionnels, équitables et respectueux. Les buts de cet objectif stratégique sont les suivants :

- établir des processus qui veillent à ce que les personnes mises en cause soient traitées avec équité et impartialité durant la résolution de l'affaire;
- établir des processus à l'intention du personnel des FAC reconnu coupable d'inconduite sexuelle qui fera l'objet de mesures administratives ou disciplinaires conformément aux règlements et aux politiques, en tenant compte de la gravité de l'incident ou de l'infraction;
- établir des processus qui orientent les mesures de réhabilitation afin de prévenir la récidive du comportement tant pour les contrevenants gardés dans les FAC que pour ceux libérés des forces; et
- établir des processus qui aident et facilitent la réintégration des contrevenants à leur lieu de travail, en ciblant le maintien ou le rétablissement de la cohésion du groupe.

Objectif stratégique 3.3 : Renouveler les politiques et lignes directrices institutionnelles.

Les politiques et lignes directrices institutionnelles qui gouvernent l'inconduite sexuelle se fondent sur le principe de la « tolérance zéro ». Des définitions claires ainsi que des politiques et des processus bien conçus veilleront à ce que tous les incidents d'inconduite sexuelle soient traités de façon appropriée et que la perspective de la personne affectée ait été prise en compte. Les politiques et les lignes directrices des FAC doivent promouvoir une compréhension, des interventions, une surveillance et un signalement clairs et uniformes, et doivent avoir été soumises à l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) pour relever et supprimer tout parti pris ou toute barrière avant la mise en œuvre.

Les buts de cet objectif stratégique sont les suivants :

- mettre en œuvre une approche stratégique unifiée pour contrer l'inconduite sexuelle en utilisant un langage et des définitions simples et normalisés, assortie de processus clairement orientés; et
- s'assurer que les politiques et les procédures appuient pleinement les personnes affectées durant le processus de guérison ainsi que dans le cadre de leur retour au travail ou à la vie à l'extérieur des forces.

Objectif stratégique 3.4 : Rehausser l'inclusivité des FAC par le recrutement et la rétention.

Toute mesure prise dans le cadre de l'alignement culturel doit s'attarder sérieusement à la détermination et à l'élimination des obstacles culturels à la véritable intégration[46] et inclusion des femmes ainsi que d'autres groupes minoritaires, notamment les personnes autochtones et les minorités visibles, de sorte que les FAC puissent faire une utilisation optimale des compétences et des talents de tout son effectif. Ainsi, les efforts menés en vue d'atteindre les cibles en matière de diversité par l'intermédiaire d'initiatives de recrutement et de rétention sont impératifs. Les buts en matière d'alignement du recrutement et de la rétention sont les suivants :

- l'opération GENERATION; et
- la Stratégie nationale en matière de diversité.

Ligne d'effort 4 — Leadership institutionnel

Les hauts dirigeants des FAC établiront les conditions d'un changement culturel durable.

Les personnes sélectionnées pour diriger les FAC doivent s'être personnellement engagées à l'alignement culturel recherché et doivent incarner les comportements éthiques qu'elles défendent. La direction de l'institution avec rigueur et discipline suppose d'établir des structures de

[46] Lin Iris, Andrea Butler, et Glen Budgell, *Literature Review – Sexual Misconduct: Understanding Impacts of Culture* (Ottawa, ON: Human Resources Systems Group, Inc. pour le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2016).

gouvernance et d'imputabilité claires afin de surveiller, suivre, communiquer et promouvoir les progrès en matière d'initiatives d'alignement.

Objectif stratégique 4.1 : Établir un modèle de gouvernance pour l'opération HONOUR.

L'opération HONOUR doit être institutionnalisée afin d'assurer le succès durable et à long terme. À cette fin, une structure de gouvernance est requise afin de favoriser l'engagement à long terme des dirigeants des FAC et veiller à ce que les efforts d'alignement culturel soient intégrés aux activités quotidiennes et à la gestion des FAC. Les buts de cet objectif stratégique sont les suivants :

- établir une structure de gouvernance imputable pour la gestion et la surveillance de la mise en œuvre de la stratégie à l'échelle des FAC; et
- établir et maintenir un cycle régulier de production de rapports pour communiquer les progrès et l'efficacité du programme de l'opération HONOUR aux parties prenantes internes et externes.

Objectif stratégique 4.2 : Renforcer le perfectionnement, l'évaluation et la planification de la relève des dirigeants.

La nature hiérarchique fondée sur le pouvoir des FAC permet aux militaires subalternes de déterminer rapidement quels comportements sont récompensés et lesquels sont punis. Étant donné que les membres des FAC de tous les échelons emboîtent le pas de leurs dirigeants au moment de déterminer quels comportements et attitudes sont importants et désirables pour ce qui est du traitement d'autrui, les dirigeants doivent démontrer les comportements et les attitudes désirés, enseigner aux autres comment adopter de tels comportements et assurer l'application uniforme des pratiques et des processus pour veiller à ce que ces comportements désirés soient enracinés dans le travail quotidien des FAC[47]. Afin que les FAC soient en mesure de réaliser un changement durable, les processus de perfectionnement, d'évaluation du rendement et de planification de la relève des dirigeants doivent évoluer non seulement pour récompenser la compétence technique, mais aussi pour donner une valeur aux attributs du leadership fondés sur le caractère. Les buts de cet objectif stratégique sont les suivants:

- établir un modèle progressif de perfectionnement des dirigeants des FAC qui intègre les dimensions du caractère du leadership (comment nous dirigeons) au modèle actuel du perfectionnement fondé sur les compétences; et
- aligner les processus d'évaluation, de planification de la relève et de sélection des dirigeants afin d'attribuer une valeur aux dimensions du caractère du leadership éthique, dans la mesure où cela s'applique au grade et au niveau de responsabilités des membres des FAC.

Le tableau 3 illustre les domaines et les déterminants des FAC utilisés pour orienter l'élaboration des objectifs stratégiques et des buts énoncés dans le cadre stratégique.

[47] Levin et Gottlieb, « Realigning Organizational Culture, » 37.

Tableau 3. Domaines et déterminants de la culture des FAC liés aux objectifs stratégiques

Domaine (Partie un)	Déterminant (Partie un)	Objective stratégique (Partie deux)										
		1.1 : Renforcer les programmes d'éducation et de sensibilisation tout au long de la carrière	1.2 : Approfondir les connaissances, consulter les partenaires et les parties prenantes externes	1.3 : Mettre en œuvre un programme robuste de mesure du rendement	2.1 : Améliorer le soutien aux personnes affectées (effort principal)	2.2 : Optimiser l'accessibilité et l'intégration des services de soutien	3.1 : Améliorer la réponse des dirigeants aux incidents d'inconduite sexuelle (personnes affectées)	3.2 : Améliorer la démarche corrective en cas d'incident présumé d'inconduite sexuelle (auprès des personnes mises en cause)	3.3 : Renouveler les politiques et lignes directrices institutionnelles	3.4 : Rehausser l'inclusivité des FAC par le recrutement et la rétention	4.1 : Établir un modèle de gouvernance pour l'opération HONOUR	4.2 : Renforcer le perfectionnement, l'évaluation et la planification de la relève des dirigeants
Conduite professionnelle (éthique)	Dignité et respect	x			x	x	x	x	x	x		
	Cohésion et travail d'équipe	x	x		x	x	x	x		x		x
	Confiance mutuelle	x			x	x	x	x		x		x
	Engagement commun	x	x		x	x	x	x		x	x	x
	Valeur de tous les rôles	x	x		x	x	x	x	x	x		x
	Inclusivité	x	x		x		x		x	x		x
	Code de conduite	x			x	x	x	x	x	x		x
Compétence institutionnelle	Identité des FAC	x	x		x		x	x	x	x		x
	But et intention	x	x						x		x	x
	Gouvernance et contrôle		x	x					x		x	x
	Faculté d'adaptation		x	x					x	x	x	
	Système de réglementation			x					x		x	
	Distinctions honorifiques et reconnaissance		x									x
	Leadership responsable	x	x				x	x	x		x	x
	Axé sur la mission	x		x					x		x	x

Compétence professionnelle (professionnalisme militaire)	Leadership fondé sur les valeurs	x	x		x		x	x			x	x
	Leadership éthique	x					x	x				x
	Qualité et responsabilité du leadership	x					x	x	x			x
	Système robuste de perfectionnement professionnel	x	x									x
	Connaissances professionnelles	x										x
	Diversité et inclusion								x	x		x
	Valeurs, croyances et éthos militaire	x								x		x
Santé et bien-être des militaires	Systèmes de soins et de soutien		x		x	x	x	x	x			
	Environnement psychosocial	x	x		x		x	x				
	Environnement de travail physique	x			x		x	x				
Légitimité et crédibilité aux yeux du public	Image institutionnelle		x	x			x			x		x
	Réputation opérationnelle		x				x		x			x
	Gérance des ressources			x						x	x	
	Soutien des malades et blessés	x	x		x		x	x	x			
L'expérience militaire	Identité militaire	x					x	x				x
	Inclusivité	x							x	x		x
	Rétention du personnel qualifié								x	x		x
	Intégration à la profession et aux rôles	x										x
	Démographie et géographie		x	x					x			x
	Intervention organisationnelle face aux comportements	x					x	x	x			x
	Sécurité psychologique	x					x	x				x
Langage	Clarté et concision	x	x	x								x
	Sensibilité et acceptation	x	x		x			x		x		x
	Respect des genres	x	x									x
	Socialement acceptable	x	x									x
	Conscient et respectueux	x	x		x			x				x
	Empathique	x	x		x		x	x				x
	Inclusif	x	x						x	x		x

Résumé de la Partie deux

L'alignement des spécificités culturelles qui aident à prévenir les incidents d'inconduite sexuelle dans les FAC est une affaire fort complexe qui nécessitera beaucoup de temps. Les véritables changements de culture institutionnelle nécessitent un engagement à long terme, voire générationnel, et se concrétisent seulement lorsque les croyances et les attitudes des personnes vont dans le sens de la culture organisationnelle désirée. Le cadre stratégique définit comment les FAC s'attaqueront au problème de l'inconduite sexuelle au sein des FAC, et établit des principes directeurs, des lignes d'effort, des objectifs stratégiques ainsi que des buts qui serviront de guide à long terme pour les efforts d'alignement culturel des FAC dans le cadre de l'opération HONOUR.

L'exécution du cadre stratégique est décrite en détail à la Partie trois de *La voie* : Le Plan de campagne de l'opération HONOUR. Le Plan de campagne couvre une période de cinq ans, car une surveillance continue et des ajustements périodiques seront requis pour répondre aux effets de second et de troisième ordre qui se manifestent dans la foulée de l'adoption de multiples efforts d'alignement à travers les FAC. L'horizon de cinq ans et le besoin de passer en revue le Plan de campagne tous les ans ont été établis en reconnaissance de l'obligation d'établir un cycle continu d'apprentissage et d'amélioration, car l'opération HONOUR n'a pas de date de fin et restera une mission permanente des FAC.

Figure 8. Résumé du cadre stratégique

PRINCIPES DIRECTEURS

1. Tolérance zéro
2. Engagement des dirigeants à tous les échelons
3. Le personnel des FAC comprendra et incarnera l'éthos militaire des FAC
4. Les personnes affectées par l'inconduite sexuelle seront traitées avec équité et compassion, et considérées comme des partenaires soutenus
5. Les personnes mises en cause seront traitées équitablement et proportionnellement, et se verront assurer l'application du processus officiel
6. Les FAC tirent des leçons de l'expérience, assurent la transparence et demeurent mobilisées et vigilantes

LIGNES D'EFFORT	OBJECTIFS STRATÉGIQUES
1 Connaissance et compréhension Les FAC demeurent vigilantes, maintiennent une connaissance de la situation et s'ajustent, s'il y a lieu.	1.1 Renforcer les programmes d'éducation et de sensibilisation tout au long de la carrière. 1.2 Approfondir les connaissances, consulter les partenaires et les parties prenantes externes. 1.3 Mettre en œuvre un programme robuste de mesure du rendement.
2 Soutien des personnes affectées Les personnes affectées par l'inconduite sexuelle reçoivent un soutien de grande qualité dans le cadre d'une approche en partenariat.	2.1 Améliorer le soutien aux personnes affectées. 2.2 Optimiser l'accessibilité et l'intégration des services de soutien.
3 Intervention Les dirigeants des FAC n'ignoreront, ne minimiseront ou n'excuseront jamais des incidents d'inconduite sexuelle, et ils prendront toujours les mesures qui s'imposent.	3.1 Améliorer la réponse des dirigeants aux incidents d'inconduite sexuelle (personnes affectées). 3.2 Améliorer la démarche corrective en cas d'incident présumé d'inconduite sexuelle (auprès des des personnes mises en cause). 3.3 Renouveler les politiques et lignes directrices institutionnelles. 3.4 Rehausser l'inclusivité des FAC par le recrutement et la rétention.
4 Leadership institutionnel Les hauts dirigeants des FAC établiront les conditions d'un changement culturel durable.	4.1 Établir un modèle de gouvernance pour l'opération HONOUR. 4.2 Renforcer le perfectionnement, l'évaluation et la planification de la relève des dirigeants.

PARTIE TROIS

Plan de campagne stratégique 2025 de l'opération HONOUR

PARTIE UN	PARTIE DEUX	PARTIE TROIS	PARTIE QUATRE
Approche stratégique pour l'alignement culturel • Compréhension de la culture des FAC • Itinéraire du changement • Modèle de prévention	**Cadre stratégique pour contrer l'inconduite sexuelle** • Culture des FAC et inconduite sexuelle • Principes directeurs • Lignes d'effort • Objectifs stratégiques	**Plan de campagne stratégique 2025 de l'opération HONOUR** • Mission • Cadre • Objectifs • Conception opérationnelle	**Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR** • Modèle logique • Indicateurs de rendement

1.0 Introduction

1.1 Contexte

Les Forces armées canadiennes (FAC) s'engagent à offrir un milieu de travail exempt de toute forme d'agression sexuelle, de harcèlement et de discrimination. Tout ce qui est moindre est inacceptable.

Les FAC ont lancé l'opération HONOUR en 2015 afin de contrer la menace pernicieuse que pose l'inconduite sexuelle dans leurs rangs et d'aligner les comportements et les attitudes sur l'éthos militaire axé sur la dignité et le respect de tous. Cela demeure la plus grande priorité institutionnelle des FAC.

Dans le cadre de l'opération HONOUR, les FAC ont pris des mesures positives pour lutter contre toutes les formes d'inconduite sexuelle dans leurs rangs. Nous avons :

- amélioré le soutien offert aux personnes affectées en mettant sur pied le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS), qui offre du soutien tous les jours, 24 heures sur 24;
- manifestement accru la compréhension de l'inconduite sexuelle dans l'ensemble de l'organisation, et la sensibilisation à cet égard;
- élaboré et offert de la formation à tous les échelons de l'organisation;
- clarifié les politiques, les procédures et les définitions, qui sont toutes fondées sur les avis d'experts du CIIS;
- mis sur pied, au sein de la Police militaire, des équipes d'intervention en cas d'infraction sexuelle afin d'accroître la capacité d'enquête et l'expertise dans les cas d'agression sexuelle; et
- amélioré le soutien aux victimes dans les procédures de justice militaire et fait la promotion d'une déclaration des droits des victimes militaires, qui a reçu la sanction royale.

Nous réalisons des progrès constants dans la lutte contre les inconduites sexuelles, et notre travail à ce jour a permis d'établir une assise solide pour notre réussite. Cela dit, comme pour toute opération, nous devons constamment évaluer la situation et nous recentrer, au besoin, pour nous assurer d'être sur la bonne voie et d'obtenir les bons résultats. En 2018, trois ans après le lancement de l'opération HONOUR, une direction stratégique (référence C) a été donnée pour réviser le concept opérationnel existant. Le but de l'examen était de s'assurer que le concept opérationnel concordait avec un plan stratégique à long terme qui redynamiserait l'opération HONOUR et instaurerait des conditions durables propices à un changement culturel. L'examen a donné lieu à un nouveau Plan de campagne, qui définit les objectifs de l'opération HONOUR et les initiatives correspondantes.

À la suite de la publication du rapport de 2018 du vérificateur général *Rapport 5 – Les comportements sexuels inappropriés – Forces armées canadiennes*, les lignes directrices pour l'élaboration d'un plan de campagne stratégique ont été soulignées davantage dans le document d'intention du chef d'état-major de la Défense (CEMD) pour l'opération HONOUR, publié en décembre 2018. Dans ce document, le CEMD insiste sur l'importance de concentrer nos efforts sur le soutien aux personnes affectées, la prévention des incidents et l'intégration des conseils des experts en la matière externes. Le rapport comportait des points particuliers pour le Plan de campagne, dont les suivants :

- **Soutien aux personnes affectées :** L'effort principal sera axé sur les soins et le soutien aux personnes affectées. Elles doivent pouvoir compter sur le soutien de personnes formées tout au long du processus et recevoir le soutien dont elles ont besoin.
- **Ordres, politiques et directives :** Une nouvelle Directive et ordonnance administratives de la Défense (DOAD) holistique et fondée sur l'avis d'experts sera publiée afin de clarifier le devoir de signaler pour que cette mesure reconnaisse les besoins des victimes tout en clarifiant le processus de lutte contre l'inconduite sexuelle.
- **CIIS :** Le mandat du CIIS sera élargi pour permettre la prestation de conseils aux FAC en ce qui a trait aux politiques, à l'instruction et à l'éducation, à l'évaluation du soutien aux victimes, ainsi qu'à la gestion des cas.
- **Prévention :** L'éducation et la prévention demeureront des priorités constantes. La campagne doit envisager investir considérablement dans la formation à toutes les étapes de la carrière des militaires.
- **Engagement :** Un engagement avec toutes les parties impliquées aidera les hauts dirigeants dans leurs efforts pour atteindre les objectifs de la campagne.
- **Combler les lacunes :** Des efforts continus seront déployés pour définir et combler les lacunes sur le plan des politiques.
- **Changement de culture :** Le Plan de campagne doit reposer sur une stratégie de changement de culture basée sur l'opinion d'experts.

Au cours de la mise en œuvre initiale du Plan de campagne, l'Équipe d'intervention stratégique des FAC sur l'inconduite sexuelle (EISF-IS) est passée d'une équipe d'intervention immédiate à une organisation de planification et de soutien permanente institutionnalisée, qui relève du CEMD par l'entremise du Vice-Chef d'état-major de la

Défense (VCEMD). L'EISF-IS a été renommée « Direction Conduite militaire professionnelle - Opération HONOUR (DCMP-OpH) » pour tenir compte du changement.

1.2 Politique

Protection, Sécurité, Engagement (PSE) : La politique de défense du Canada affirme notre engagement à lutter contre l'inconduite sexuelle au sein des FAC et « à trouver des solutions qui se traduiront par un changement de culture positif et durable » (référence A). On y présente des initiatives claires qui concernent précisément l'inconduite sexuelle pour assurer un environnement de travail exempt de harcèlement et de discrimination. L'Équipe de la Défense devra :

- PSE 18. Assurer la mise en œuvre complète des 10 recommandations du rapport Deschamps par l'entremise de l'opération HONOUR;
- PSE 19. Fournir une gamme complète de services de soutien aux victimes et survivants pour les membres des Forces armées canadiennes;
- PSE 20. Traiter les plaintes de harcèlement d'une manière claire et en temps opportun par la simplification des procédures officielles de plaintes;
- PSE 21. Communiquer ouvertement et de façon transparente les progrès réalisés dans la résolution de ce problème important à la fois aux membres des Forces armées canadiennes et à la population canadienne.

En outre, l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) a été utilisée au moment d'élaborer le Plan de campagne pour s'assurer que toutes nos activités reflètent la diversité des FAC.

1.3 Cadre du Plan de campagne stratégique

Le Plan de campagne stratégique de l'opération HONOUR a été élaboré à partir de la Partie deux du Cadre stratégique. Le plan de campagne sera exécuté en utilisant l'approche axée sur la prévention énoncée dans la Partie un. Les interventions de prévention, ou points décisifs, sont conçues pour ajuster les déterminants de la culture des FAC impliqués pour contrer l'inconduite sexuelle et l'alignement des comportements, attitudes et croyances désirés du personnel des FAC pour assurer un changement culturel durable à long terme.

Parallèlement, d'autres stratégies des FAC et de l'Équipe de la Défense, comme la *Stratégie des FAC à l'égard de la diversité*, l'opération GENERATION, et la *Stratégie de santé globale et de bien-être* contribueront à l'état stable désiré.

1.4 Processus de planification

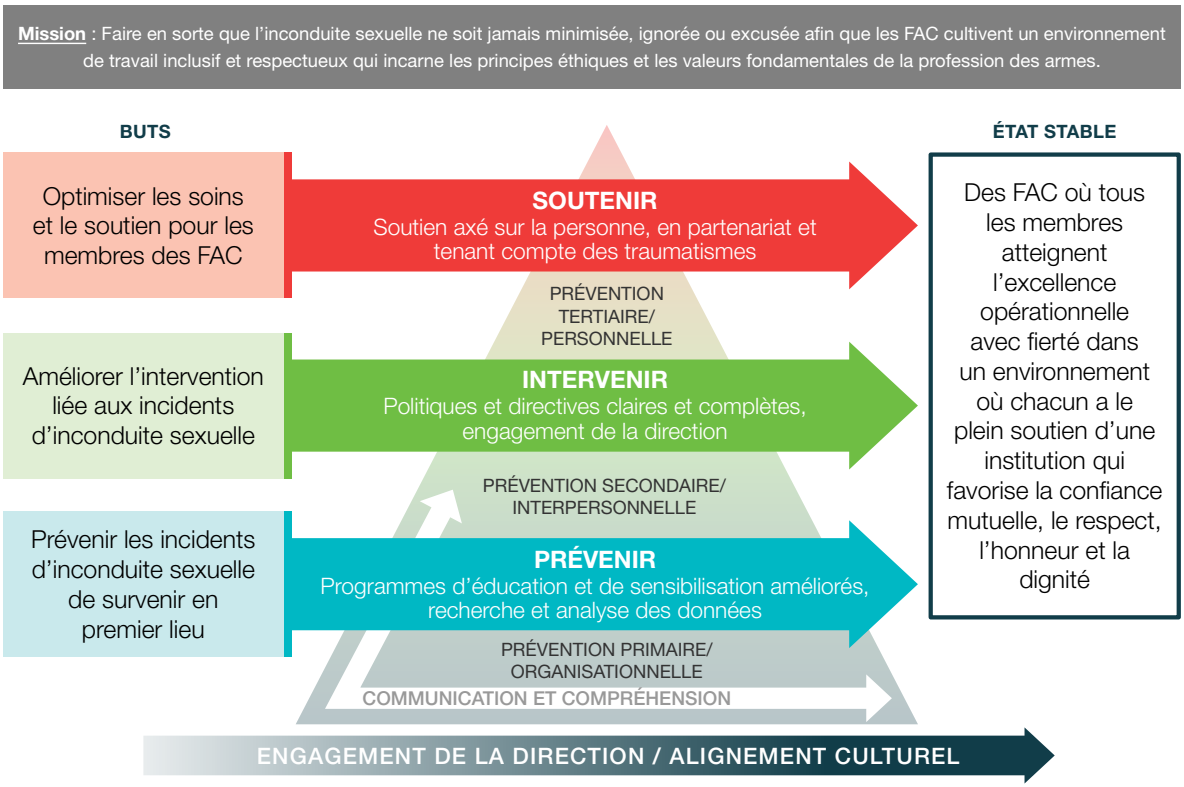
Le Plan de campagne est fondé sur l'expertise des parties prenantes internes et externes clés des FAC, le CIIS et la direction des FAC. La première étape comprenait l'analyse des problèmes et des défis actuels relevés dans le cadre de l'opération HONOUR, ainsi que la détermination des lacunes pour chaque ligne d'effort dans le Plan d'action des FAC de 2015. Ce travail a été suivi d'un exercice de validation, au cours duquel il est devenu évident que l'opération HONOUR serait appuyée plus efficacement au moyen de trois lignes d'opération plutôt que quatre : prévenir, intervenir et soutenir. Toutes les activités auparavant associées à la ligne d'effort « Comprendre » dans le Plan d'action de 2015 des FAC ont été incorporées à la ligne d'opération « Prévenir ». L'étape finale consistait à déterminer quelles tâches devaient être accomplies afin de corriger les lacunes et à définir de nouvelles exigences et les tâches tirées du Cadre stratégique. Ces nouvelles exigences ont ensuite été intégrées dans les lignes d'opération appropriée du Plan de campagne.

2.0 Cadre

2.1 Cadre du Plan de campagne

Le cadre utilisé pour illustrer le Plan de campagne (figure 9) est structuré autour de l'approche axée sur la prévention à l'égard de l'alignement culturel. Le but de chaque ligne d'opération est énoncé au début de la flèche et chaque flèche comprend un aperçu des initiatives pertinentes à leur ligne d'opération respective. Étant donné la nature durable de l'opération HONOUR, le Plan de campagne se termine dans un état stable plutôt qu'un état final « où tous les membres atteignent l'excellence opérationnelle avec fierté dans un environnement où chacun a le plein soutien d'une institution qui favorise la confiance mutuelle, le respect, l'honneur et la dignité ».

Figure 9. Cadre du Plan de campagne de l'opération HONOUR



La pyramide symbolise l'approche axée sur la prévention pour l'identification et l'implémentation des interventions. Il s'agit de trois niveaux de prévention : primaire, secondaire, et tertiaire, chacun proportionnel au nombre de membres des FAC auquel le niveau s'applique.

- La base de la pyramide représente la plus grande portion de la population des FAC où la prévention primaire est effectuée. Les interventions à ce niveau visent à **prévenir** les incidents d'inconduite sexuelle de survenir en premier lieu.
- La section centrale de la pyramide représente un nombre moindre de personne qui pourrait être exposé à des incidents d'inconduite sexuelle et est le niveau où les interventions reliées à la prévention secondaire ont lieu. Les interventions qui se trouvent ici sont conçues pour permettre aux FAC d'**intervenir** lors d'un incident et d'atténuer davantage les dommages autant envers l'individu que l'institution.
- Le haut de la pyramide représente ceux directement affecté par l'inconduite sexuelle. Les interventions reliées à la prévention tertiaire permettent aux FAC de **soutenir** de façon optimale ceux affectés à long terme et d'éviter de nuire davantage aux individus et aux systèmes.

Il n'y a pas de ligne de démarcation distincte entre les niveaux de prévention et parfois, des interventions à plusieurs niveaux de préventions seront nécessaires de façon concurrente afin d'atteindre les buts énoncés. Par conséquent, il est possible que les initiatives, programmes, politiques ou services de soutien puissent renfermer des mesures des trois niveaux de prévention indépendamment de la ligne d'opération dans laquelle ils s'inscrivent. Ensemble, les tâches figurant dans le Plan de campagne de l'opération HONOUR entraîneront l'alignement culturel que recherchent les FAC.

Les flèches de communication et de compréhension représentent l'importance de ces processus pour permettre une exécution réussie du plan de campagne. Enfin, un engagement des dirigeants fort et soutenu sera nécessaire pour permettre le succès des efforts d'alignement culturel.

2.2 Objectifs du Plan de campagne de l'opération HONOUR

Présentant un lien avec les objectifs stratégiques visant à aligner la culture de manière à contrer l'inconduite sexuelle, le Plan de campagne définit les objectifs précis à court, à moyen et à long termes de l'opération HONOUR depuis 2019. Ces objectifs seront atteints au moyen de leurs intiatives de campagne correspondantes.

Objectifs à court terme (1 an)

- Mettre en œuvre les recommandations des rapports externes;
- Établir un cadre de gouvernance pour les activités de l'opération HONOUR qui assure une surveillance stratégique (objectif atteint en janvier 2019); et
- Institutionnaliser davantage l'opération HONOUR (objectif atteint en août 2019).

Objectifs à moyen terme (de 2 à 4 ans)

- Mettre en place un cadre intégré de soutien aux personnes affectées;
- Améliorer l'intervention liée aux incidents d'inconduite sexuelle, y compris renouveler les politiques et les lignes directrices institutionnelles; et
- Renouveler le cadre d'évaluation du leadership sur la planification de la relève de manière à valoriser et à promouvoir des dirigeants éthiques.

Objectifs à long terme (5 ans et plus)

- Évaluer l'impact des initiatives de l'opération HONOUR sur la culture des FAC;
- Offrir un modèle d'instruction et d'éducation qui s'étend sur toute une carrière;
- Mettre en œuvre un programme de mesure du rendement et en tirer parti; et
- Mettre en œuvre un cycle d'amélioration continue de la qualité pour nous assurer de maintenir une intervention éclairée dans les cas d'inconduite sexuelle et en tirer parti.

2.3 Mission

La mission consiste à faire en sorte que l'inconduite sexuelle ne soit jamais minimisée, ignorée ou excusée afin que les FAC cultivent un environnement de travail inclusif et respectueux qui incarne les principes éthiques et les valeurs fondamentales de la profession des armes.

3.0 Concept opérationnel

3.1 Concept opérationnel

Le concept opérationnel du Plan de campagne de l'opération HONOUR (figure 10) précise les lignes d'opération (LO). Chaque LO regroupe de multiples points décisifs à réaliser au cours des cinq prochaines années. Les LO sont divisés en sous-LO dont certaines tâches appartiennent uniquement à une seule sous-LO alors que d'autres s'appliquent à plusieurs. La première lettre du numéro de point décisif représente sa LO (ainsi, P1 représente le point décisif 1 pour la LO Prévenir, I8 représente le point décisif 8 pour la LO Intervenir, alors que S4 représente le point décisif 4 pour la LO Soutenir). La liste complète de ces points décisifs, ainsi que les détails, les BPR, les BC et les échéances se retrouve à l'annexe A.

L'engagement de la direction, la communication et la compréhension représentent les éléments clés de l'opération HONOUR. Ils sont représentés dans le concept opérationnel par des flèches continues et sont constants tout au long du Plan de campagne. L'engagement des dirigeants fait référence non seulement à la démonstration visible d'une conduite éthique, mais également à la façon dont nous intervenons aux cas d'inconduite sexuelle par l'application de politiques et de directives, ainsi que par la compassion et l'empathie. Les dirigeants s'assureront que leurs actions, leurs directives et leurs ordres sont alignés avec l'opération HONOUR au sein de leurs éléments respectifs.

La compréhension de l'inconduite sexuelle a une incidence sur les trois LO et à toutes les étapes du Plan de campagne. Une compréhension et une sensibilisation accrues de l'inconduite sexuelle mèneront à une amélioration de nos initiatives de prévention, de notre intervention aux incidents et de notre soutien aux personnes affectées. Cet aspect important de la campagne est également représenté en tant que sous-LO distincte sous la LO Prévenir.

La communication interne entre les N1 et leurs éléments est essentielle. Les initiatives du Plan de campagne aideront les dirigeants à communiquer avec leurs membres ou des publics spécifiques, à discuter des comportements attendus et à promouvoir l'opération HONOUR. Les approches de communication externe nous permettront de faire connaître les initiatives de l'opération HONOUR et d'en faire la promotion auprès des parties prenantes et de la population canadienne.

La section ci-dessous renferme une courte description des initiatives principales de chaque LO réparties en sous-LO. Une liste complète de l'ensemble des initiatives figure à l'annexe A.

3.1.1 LO 1 — Soutenir

La LO Soutenir a pour but d'optimiser les soins et le soutien offerts aux personnes affectées[48]. Il s'agit de l'**effort principal** du Plan de campagne.

- **Personnes affectées :** Les personnes directement affectées par une inconduite sexuelle sont au cœur du Plan de campagne. Une approche axée sur la personne, en partenariat et tenant compte des traumatismes entre la personne affectée et la chaîne de commandement, les autorités locales, les fournisseurs de soutien, constitue un élément clé du soutien offert à ces personnes. Fondée sur la compréhension de l'incidence des traumatismes subis et sur la capacité d'y réagir, l'approche met l'accent sur la sécurité physique, psychologique et émotionnelle des fournisseurs de soutien et des personnes affectées, prévient la revictimisation et donne l'occasion aux personnes affectées de retrouver un sentiment de contrôle et d'autonomie. Les FAC appuieront l'instruction fondée sur la prise en compte des traumatismes, dirigée par le CIIS, à l'intention des autorités militaires et des fournisseurs de soutien. De plus, le CIIS élaborera une stratégie de soutien intégrée dans le but d'améliorer et de synchroniser les services des FAC à l'intention des personnes affectées par une inconduite sexuelle. L'intégration des services permettra une approche plus holistique, incluant les personnes affectées. Les personnes qui soutiennent des pairs, qui ont été témoins d'incidents, ainsi que les dirigeants qui interviennent dans des cas d'inconduite sexuelle peuvent avoir besoin de soutien et de conseils au cours du processus. Des programmes seront mis sur pied pour compléter les services de soutien actuellement offerts aux personnes affectées au sein des FAC.

- **Personne mise en cause :** Les FAC appuieront le CIIS dans la mise en œuvre du Plan de prévention des inconduites sexuelles qui, en partie, offre une formation de sensibilisation visant à expliquer les raisons pour lesquelles certaines personnes commettent des actes d'inconduite sexuelle et ce que les FAC peuvent faire pour aider, soutenir et réhabiliter, dans la mesure du possible, les personnes qui ont eu des comportements inappropriés ou qui ont été accusés d'inconduite sexuelle.

- **Famille :** Les Services aux familles des militaires (SFM) amélioreront leurs programmes d'éducation et de sensibilisation destinés aux familles et aux personnes affectées par une inconduite sexuelle par l'entremise des équipes consultatives sur la violence familiale (ECVF). De plus, le personnel des Centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) recevra une formation sur la manière de soutenir et référer les familles des militaires ayant signalé un cas d'inconduite sexuelle.

3.1.2 LO 2 — Intervenir

Le but de la LO Intervenir consiste à améliorer l'intervention des FAC lors d'incidents d'inconduite sexuelle et à assurer la cohérence et l'équité du début à la fin du processus. La LO Intervenir comprend des initiatives liées à l'élaboration de politiques et à la révision des directives existantes relatives à l'inconduite sexuelle. L'élaboration de politiques et de ressources favorisera les interventions précoces fondées sur les besoins des personnes affectées.

- **Politiques :** Tel que demandé par le CEMD, une nouvelle DOAD holistique et fondée sur des avis d'experts précisera les devoirs, les droits, les attentes et les responsabilités de toute personne ou organisation, autre que les organisations indépendantes, susceptible d'entrer « officiellement » en contact avec les personnes affectées et les personnes mise en cause. De plus, en collaboration avec le CIIS, le DCMP-OpH procédera à une étude de faisabilité dans le contexte des FAC et présentera des recommandations en lien avec un protocole de signalement amélioré[49].

- **Outils et ressources :** Des ressources et des outils nouveaux seront créés pour mettre à la disposition des dirigeants des conseils en ce qui a trait aux politiques liées à l'inconduite sexuelle, la proportionnalité et l'équité procédurale.

3.1.3 LO 3 — Prévenir

Le but de la LO Prévenir est de prévenir les incidents d'inconduite sexuelle de survenir en premier lieu. La LO 3 comprend les activités de prévention, de sensibilisation et de compréhension, y compris la recherche et l'analyse des données recueillies. Bon nombre des points décisifs dans cette LO reviennent à des intervalles prédéterminés (comme les sondages de Statistiques Canada).

- **Compréhension :** Cette sous-LO regroupe les moyens et les méthodes employés pour continuer à comprendre, suivre, surveiller et analyser l'inconduite sexuelle, comme le Système de suivi et d'analyse de

[48] Il est reconnu que les gens définissent leur propre contexte et/ou expérience différemment. Certaines personnes ne s'identifient pas au terme victime et préfèrent employer d'autres termes descriptifs pour définir leur expérience, comme « personne affectée ». De plus, ceux qui sont affectées par un incident d'inconduite sexuelle (par exemple : pairs, membres de la chaine de commandement, témoins, etc.) de différentes manières, peuvent également avoir besoin de soutien. Par conséquent, le terme « personnes affectées » fait référence à toutes les personnes affectées par une inconduite sexuelle, y compris les victimes et sera utilisé à la place du terme « victime » lorsqu'il n'est pas utilisé dans un contexte juridique ou policier.

[49] Le signalement amélioré (aussi appelé « signalement par un tiers ») renvoie à une façon de préserver la mémoire et la preuve physique d'une victime d'inconduite sexuelle en vue de signaler l'infraction après une période indéterminée, lorsque la victime est prête à le faire.

l'opération HONOUR (SSAOPH), le sondage « À vous la parole » et les sondages de Statistique Canada. Un cadre de mesure du rendement permettra de mesurer et de surveiller l'efficacité de l'opération HONOUR. Une recherche sur l'inconduite sexuelle, qui englobe tous les aspects de la question au sein des FAC, est également en cours.

- **Instruction et éducation :** En collaboration avec des parties prenantes, l'équipe d'instruction et d'éducation du DCMP-OpH élaborera un cadre d'instruction et d'éducation pour l'opération HONOUR des FAC qui est progressif, adaptable et pertinent pour les MR et les officiers. Le cadre s'étendra à l'ensemble de la carrière des militaires et sera comprise dans les périodes de perfectionnement. En outre, des orientations et des conseils seront offerts aux N1 en lien avec leur instruction respective dans le cadre de l'opération HONOUR. L'analyse des besoins en instruction réalisée en 2016 sera examinée et mise à jour, et les programmes requis seront mis en œuvre.

- **Gouvernance et leadership :** En réponse au rapport d'automne 2018 du Bureau du vérificateur général (BVG), le DCMP-OpH et le CIIS établiront officiellement des mandats clairs afin de définir les responsabilités de chaque organisation. Le DCMP-OpH élaborera et maintiendra un modèle de gouvernance afin de permettre aux hauts dirigeants et aux N1 de fournir une rétroaction et une réponse officielles concernant toutes les initiatives de l'opération HONOUR. Le perfectionnement des dirigeants à tous les niveaux joue un rôle primordial dans la mise en œuvre efficace de la stratégie d'alignement culturel. L'accent sera mis sur le perfectionnement et la promotion de dirigeants éthiques grâce à un système d'instruction et d'éducation, d'évaluation et de planification de la relève.

- **Communications :** Cette sous-LO comprend les initiatives de communication de l'opération HONOUR, qui feront l'objet d'un examen tous les ans. En collaboration avec le SMA(AP), l'équipe des affaires publiques du DCMP-OpH procédera régulièrement à la mise à jour et à la diffusion du discours stratégique et du cadre de communication stratégique, en plus de revoir et de restructurer le site Web et le matériel de promotion de l'opération HONOUR.

Figure 10. Concept opérationnel du Plan de campagne de l'opération HONOUR

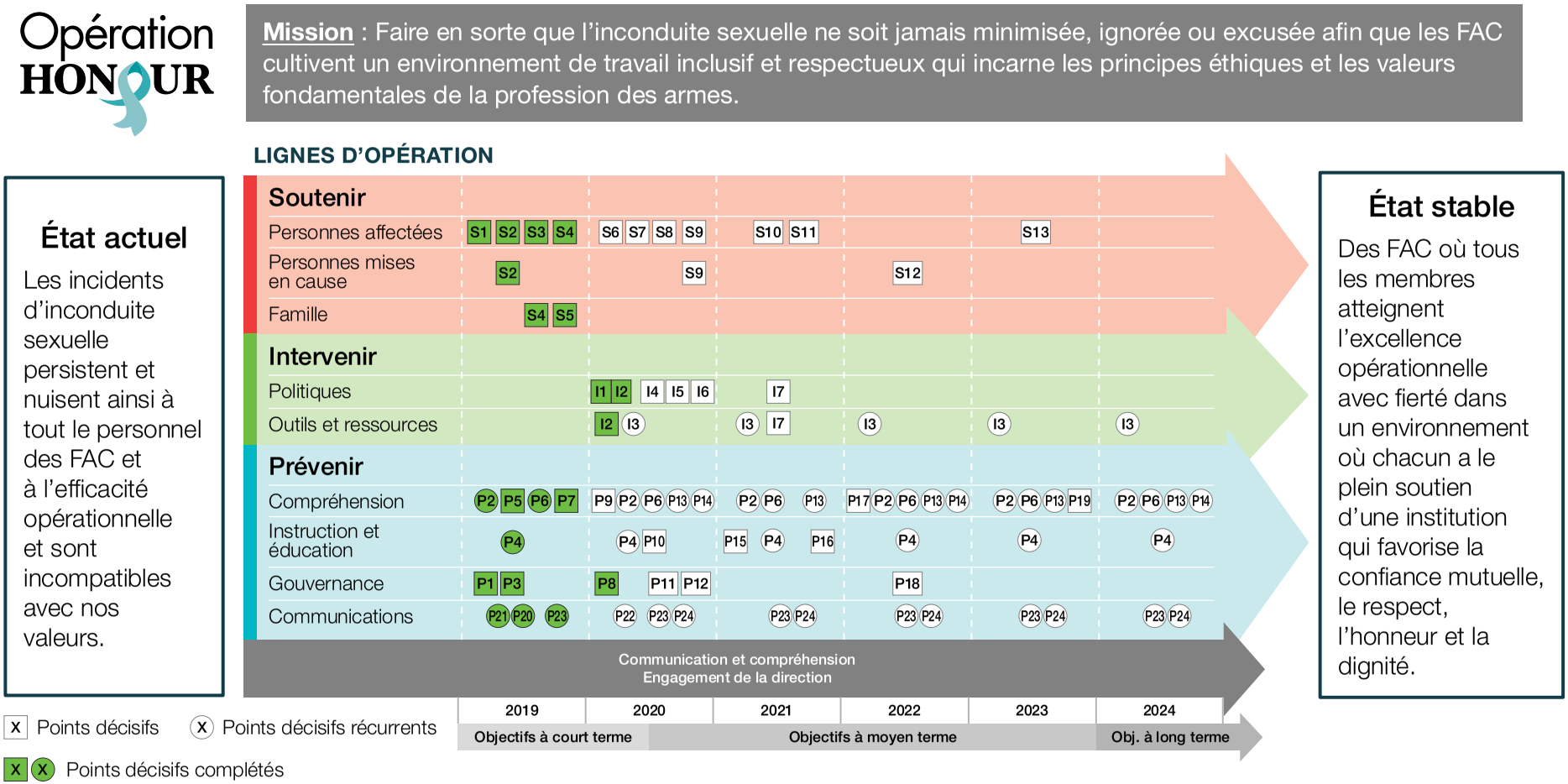


Tableau 4. Plan de campagne de l'opération HONOUR —
Relation entre les points décisifs, les objectifs stratégiques et les niveaux de prévention

LOO / Point Décisive (Partie trois)	Objective stratégique (partie deux)										Niveaux de prévention		
	1.1 : Renforcer les programmes d'éducation et de sensibilisation tout au long de la carrière	1.2 : Approfondir les connaissances, consulter les partenaires et les parties prenantes externes	1.3 : Mettre en œuvre un programme robuste de mesure du rendement	2.1 : Améliorer le soutien aux personnes affectées (effort principal)	2.2 : Optimiser l'accessibilité et l'intégration des services de soutien	3.1 : Améliorer la réponse des dirigeants aux incidents d'inconduite sexuelle (personnes affectées)	3.2 : Améliorer la démarche corrective en cas d'incident présumé d'inconduite sexuelle (auprès des personnes mises en cause)	3.3 : Renouveler les politiques et lignes directrices institutionnelles	4.1 : Établir un modèle de gouvernance pour l'opération HONOUR	4.2 : Renforcer le perfectionnement, l'évaluation et la planification de la relève des dirigeants.	Prévention Primaire	Prévention Secondaire	Prévention Tertiaire
Soutenir											P	S	T
S1. Capacité d'enquête en matière de harcèlement améliorée.				x	x	x	x	x				S	T
S2. Mise en œuvre de services de rétablissement du milieu de travail complétée.				x	x	x	x	x					T
S3. Accès au soutien des centres civils d'aide aux victimes d'agression sexuelle financé.				x	x	x							T
S4. Services de soutien aux familles de militaires en lien avec l'inconduite sexuelle disponibles et accessibles.				x	x	x		x			P	S	T
S5. Programme de micro-apprentissage en ligne à l'intention des familles instauré.				x	x						P	S	T
S6. Approche intégrée en matière de soutien aux personnes affectées instaurée.				x	x	x		x					T
S7. Formation tenant compte des traumatismes instaurée.	x			x		x				x	P	S	T
S8. Conseils juridiques indépendants d'un avocat civil aux victimes disponibles.				x	x	x		x					T
S9. Programme de démarches réparatrices instauré.		x		x				x					T
S10. Validation des meilleures pratiques cliniques pour traiter les membres des FAC affectés par l'inconduite sexuelle complétée.	x	x		x	x	x		x			P	S	T
S11. Programme des sentinelles dans tous les établissements d'instruction instauré.	x			x	x	x					P	S	T
S12. Services de soutien à l'intention des personnes mises en cause instauré.					x		x	x				S	T
S13. Programme de coordination de l'intervention et du soutien instauré.				x	x	x		x				S	T

LOO / Point Décisive (Partie trois)	Objective stratégique (partie deux)										Niveaux de prévention		
	1.1 : Renforcer les programmes d'éducation et de sensibilisation tout au long de la carrière	1.2 : Approfondir les connaissances, consulter les partenaires et les parties prenantes externes	1.3 : Mettre en œuvre un programme robuste de mesure du rendement	2.1 : Améliorer le soutien aux personnes affectées (effort principal)	2.2 : Optimiser l'accessibilité et l'intégration des services de soutien	3.1 : Améliorer la réponse des dirigeants aux incidents d'inconduite sexuelle (personnes affectées)	3.2 : Améliorer la démarche corrective en cas d'incident présumé d'inconduite sexuelle (auprès des personnes mises en cause)	3.3 : Renouveler les politiques et lignes directrices institutionnelles	4.1 : Établir un modèle de gouvernance pour l'opération HONOUR	4.2 : Renforcer le perfectionnement, l'évaluation et la planification de la relève des dirigeants.	Prévention Primaire	Prévention Secondaire	Prévention Tertiaire
Intervenir											P	S	T
I1. Devoir de signaler et d'enquêter clarifié.						x	x	x			P	S	
I2. Politique claire et détaillée sur l'inconduite sexuelle élaborée et instaurée.						x	x	x			P	S	T
I3. Manuel de l'opération HONOUR et arbre décisionnel révisés.		x		x		x	x	x			P	S	T
I4. Les impacts du projet de loi C-65 sur les initiatives de l'opération HONOUR analysés.						x		x			P		T
I5. Les impacts du projet de loi C-77 sur les initiatives de l'opération HONOUR analysés.		x		x		x		x				S	T
I6. Options sur les protocoles de signalement améliorés étudiées.		x				x		x				S	
I7. Politiques liées à l'inconduite sexuelle révisées et mises à jour.						x		x			P		T
Prévenir											P	S	T
P1. Modèle de gouvernance de l'opération HONOUR établi.		x							x		P		
P2. Analyse des données et production des rapports du SSAOPH complétées.		x	x								P	S	T
P3. DCMP-OpH institutionnalisé.		x						x	x		P		
P4. Programme Respect dans les FAC révisé, validé et mis à jour.	x	x				x					P	S	T
P5. Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR élaboré et mis en œuvre.			x								P		T
P6. Administration du sondage « À vous la parole ».		x	x								P		T

LOO / Point Décisive (Partie trois)	Objective stratégique (partie deux)										Niveaux de prévention		
	1.1 : Renforcer les programmes d'éducation et de sensibilisation tout au long de la carrière	1.2 : Approfondir les connaissances, consulter les partenaires et les parties prenantes externes	1.3 : Mettre en œuvre un programme robuste de mesure du rendement	2.1 : Améliorer le soutien aux personnes affectées (effort principal)	2.2 : Optimiser l'accessibilité et l'intégration des services de soutien	3.1 : Améliorer la réponse des dirigeants aux incidents d'inconduite sexuelle (personnes affectées)	3.2 : Améliorer la démarche corrective en cas d'incident présumé d'inconduite sexuelle (auprès des personnes mises en cause)	3.3 : Renouveler les politiques et lignes directrices institutionnelles	4.1 : Établir un modèle de gouvernance pour l'opération HONOUR	4.2 : Renforcer le perfectionnement, l'évaluation et la planification de la relève des dirigeants.	Prévention Primaire	Prévention Secondaire	Prévention Tertiaire
											P	S	T
P7. Élaboration d'une plateforme de production de rapports afin de relierles données départementales sur les inconduites sexuelles appartenant au DCMP-OpH à d'autres organisations des FAC.		x	x								P	S	T
P8. Stratégie d'alignement culturel publiée.		x							x		P	S	T
P9. Élaboration du cadre de mesure et de surveillance de l'alignement culturel complétée.		x	x								P		
P10. Programme de prévention dans un cadre spécialisé (projet pilote de prévention au Collège militaire royal (CMR) instauré.	x	x									P	S	T
P11. Système d'évaluation du personnel et de la planification de la relève révisé et mis à jour.	x									x	P		
P12. Structure de gouvernance pour les FAC dans le cadre de l'opération HONOUR établie.									x		P		
P13. Rapport annuel du Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR publié.		x	x								P		
P14. Administration du sondage de Statistique Canada sur l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes.		x	x								P	S	
P15. Programmes d'instruction et d'éducation en lien avec l'inconduite sexuelle mis à jour.	x					x					P		
P16. Élaboration du cadre d'instruction et d'éducation au sein des établissements d'instructions complété.	x					x					P		
P17. Plan de recherche initial sur l'inconduite sexuelle terminé.		x	x								P		

LOO / Point Décisive (Partie trois)	Objective stratégique (partie deux)										Niveaux de prévention		
	1.1 : Renforcer les programmes d'éducation et de sensibilisation tout au long de la carrière	1.2 : Approfondir les connaissances, consulter les partenaires et les parties prenantes externes	1.3 : Mettre en œuvre un programme robuste de mesure du rendement	2.1 : Améliorer le soutien aux personnes affectées (effort principal)	2.2 : Optimiser l'accessibilité et l'intégration des services de soutien	3.1 : Améliorer la réponse des dirigeants aux incidents d'inconduite sexuelle (personnes affectées)	3.2 : Améliorer la démarche corrective en cas d'incident présumé d'inconduite sexuelle (auprès des personnes mises en cause)	3.3 : Renouveler les politiques et lignes directrices institutionnelles	4.1 : Établir un modèle de gouvernance pour l'opération HONOUR	4.2 : Renforcer le perfectionnement, l'évaluation et la planification de la relève des dirigeants.	Prévention Primaire	Prévention Secondaire	Prévention Tertiaire
											P	S	T
P18. Structure et des responsabilités futures du DCMP définie.								x	x		P		
P19. Processus de gestion des connaissances en place.	x	x	x								P		
P20. Site web de l'opération HONOUR révisé et restructuré.	x			x	x	x	x				P		
P21. Narratif stratégique de l'opération HONOUR mis à jour.	x	x									P		
P22. Matériel promotionnel de l'opération HONOUR mis à jour.	x	x									P	S	
P23. Cadre des communications stratégiques de l'opération HONOUR établi.	x	x									P		
P24. Plan de communications de l'opération HONOUR mis à jour.	x	x									P		

4.0 Coordination de la campagne

4.1 Révision du plan

Le Plan de campagne sera révisé chaque année. Les points décisifs, les tâches et les initiatives feront l'objet d'une mise à jour ou seront ajoutés au concept opérationnel, au besoin. Les mises à jour au Plan de campagne reposeront sur notre cadre de mesure du rendement, sur les résultats des analyses, sur les recommandations des parties prenantes, ainsi que sur les conseils d'expert offerts au DCMP-OpH.

4.2 Production de rapports

Le DCMP-OpH produira un rapport annuel destiné au VCEMD afin de suivre l'évolution de toutes les initiatives décrites dans le Plan de campagne. Les rapports annuels comprendront la liste des tâches réalisées, l'état de chacune des tâches et les lacunes que présente le Plan de campagne. Tous les sondages, recherches et analyses qui doivent faire l'objet d'un rapport seront produits et publiés de manière indépendante.

4.3 Ressourcement

Les ressources nécessaires à l'exécution du Plan de campagne de l'opération HONOUR seront intégrées au processus de planification des activités de N1 de chaque exercice financier.

4.4 Cadre de mesure du rendement

Les FAC ont développé un cadre de mesure du rendement conçu pour mesurer le rendement (activités et extrants), ainsi que l'efficacité (résultats) de l'opération HONOUR. Sous la direction technique du DGRAPM, un modèle logique de l'opération HONOUR a été élaboré à partir de l'information du Plan de campagne stratégique de l'opération HONOUR et du Cadre stratégique pour contrer l'inconduite sexuelle dans les FAC. Le modèle logique renferme les extrants et les résultats qui seront mesurés au moyen des indicateurs de rendement.

4.5 Affaires publiques

La Stratégie des affaires publiques du ministère de la Défense nationale établit les objectifs et résultats généraux relativement aux efforts de communication du MDN et des FAC. Elle s'harmonise avec les priorités et les politiques du gouvernement et en matière de défense. Elle est le fondement de la coopération, de la collaboration et de la coordination de la communauté des affaires publiques à l'échelle de la Défense pour appuyer la mise en œuvre de la politique de défense. En particulier, les efforts d'affaires publiques du MDN et des FAC en lien avec l'opération HONOUR viseront à atteindre les objectifs souhaités qui consistent à améliorer la manière dont les Canadiens perçoivent l'enrôlement au sein des FAC et à accroître le sentiment d'appui des membres des FAC et des employés du MDN.

Lorsqu'elles communiqueront avec les membres des FAC, les employés du MDN, les médias et le public, les équipes des affaires publiques s'inspireront du Plan de communication et du Cadre de communication stratégique de l'opération HONOUR, qui établit les objectifs et les thèmes à appuyer et à promouvoir. Les équipes des affaires publiques devraient utiliser les messages approuvés de l'opération HONOUR lorsque cela est approprié.

5.0 Prochaines étapes

5.1 Conclusion

La Partie trois : Plan de campagne stratégique 2025 de l'opération HONOUR fourni une approche durable adoptée par les FAC pour atteindre un état stable « où tous les membres atteignent l'excellence opérationnelle avec fierté dans un environnement où chacun a le plein soutien d'une institution qui favorise la confiance mutuelle, le respect, l'honneur et la dignité ». L'engagement des dirigeants, la compréhension continue des impacts des interventions, et le maintien de communications ouvertes et transparentes avec les membres des FAC et les parties prenantes externes seront essentiels à l'exécution fructueuse de ce plan.

Les trois lignes d'opération (Prévenir, Intervenir, Soutenir) contenues dans Partie trois remplacent les quatre lignes d'effort précédentes qui se trouvaient dans le Plan d'action de l'opération HONOUR 2015. Ce plan de campagne représente l'institutionnalisation de l'opération HONOUR et identifie les buts, les objectifs et les initiatives pertinentes qui doivent être complétées d'ici 2025.

Dans la partie finale de *La voie*, Partie quatre : Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR, les FAC continueront d'évaluer, de surveiller et de mesurer le progrès fait vers un changement culturel durable. Le Cadre de mesure du rendement fournira une approche systématique pour renforcer les succès, atténuer les impacts imprévus de deuxième et de troisième ordre et permettra l'ajustement ou la modification de programmes si requis afin que les efforts d'alignements demeurent sur la bonne voie.

Plan de campagne Annexes

Plan de campagne Annexe A — Points décisifs et tâches

Les Parties un et deux de *La voie* illustrent les composantes de la culture des FAC et présentent un cadre pour contrer le problème complexe de l'inconduite sexuelle dans les FAC. Ces éléments de *La voie* ne sont pas sujets à des changements fréquents, cependant, le plan de mise en œuvre présenté dans la Partie trois doit rester flexible et adaptable pour réussir. Pour cette raison, l'annexe A, qui fournit une attribution détaillée des tâches aux BPR et aux BC, ainsi que des échéanciers, sera accessible aux utilisateurs du réseau étendu de la Défense (RED) via un lien sur la page intranet de l'opération HONOUR. Ceux qui n'ont pas accès au RED peuvent communiquer avec la Direction de la Conduite militaire professionnelle - Opération HONOUR à DPMC-OpH-DCMP-OpH@forces.gc.ca pour demander une copie à jour de l'annexe A, afin de s'assurer qu'ils ont accès à la version la plus récente.

Plan de campagne Annexe B – Références

A. Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada, 7 juin 2017

B. Intention du CEMD – Opération HONOUR, 21 décembre 2018

C. O FRAG 004 de l'O Op du CEMD – Opération HONOUR, 15 mars 2018

D. O FRAG 003 à l'ordre op – Opération HONOUR du CEMD, 30 décembre 2016 (remplacé par le CANFORGEN 049/19 – Clarification de la définition de l'inconduite sexuelle et mesures administratives appropriées)

E. O FRAG 002 de l'O Op du CEMD – Opération HONOUR, 9 décembre 2016

F. O FRAG 001 de l'O Op du CEMD – Opération HONOUR, 18 mars 2016

G. Ordre d'opération du CEMD – Opération HONOUR, 14 août 2015

H. Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes, 27 mars 2015

I. Automne 2018 – Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada – Rapport 5-Les comportements sexuels inappropriés – Forces armées canadiennes, novembre 2018

J. Plan d'action des FAC sur le comportement sexuel inapproprié, 30 avril 2015

PARTIE QUATRE

Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR

PARTIE UN	PARTIE DEUX	PARTIE TROIS	PARTIE QUATRE
Approche stratégique pour l'alignement culturel • Compréhension de la culture des FAC • Itinéraire du changement • Modèle de prévention	**Cadre stratégique pour contrer l'inconduite sexuelle** • Culture des FAC et inconduite sexuelle • Principes directeurs • Lignes d'effort • Objectifs stratégiques	**Plan de campagne stratégique 2025 de l'opération HONOUR** • Mission • Cadre • Objectifs • Conception opérationnelle	**Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR** • Modèle logique • Indicateurs de rendement

Mesurer le progrès

À mesure que l'opération HONOUR progresse, les Forces armées canadiennes (FAC) continuent d'évaluer les progrès accomplis par rapport à leurs objectifs stratégiques et aux résultats souhaités. Le Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR puise ses intrants auprès d'un nombre important de sources internes des FAC et de sources externes. Il met aussi à profit les ressources qui fournissent des renseignements immédiats, telles que le SSAOPH, et celles qui procurent un point de vue pluriannuel sur les progrès, dont le Sondage de Statistique Canada sur les inconduites sexuelles dans les FAC. En intégrant les ressources à long et à court terme dans le Cadre de mesure du rendement, les FAC auront les moyens de réagir rapidement aux indicateurs immédiats signalant qu'un ajustement de l'intervention est nécessaire et d'évaluer la progression globale de la mise en œuvre de la stratégie. L'examen annuel du Plan de campagne sera directement déterminé par le Cadre de mesure du rendement et il fera en sorte que tout ajustement apporté repose sur des éléments factuels et sur l'avis d'experts.

Le processus de mesure du rendement comprend la production et la publication de rapports dont l'objectif est de veiller à ce que l'intervention des FAC face à l'inconduite sexuelle demeure ouverte et transparente. Certains rapports, tels que le Rapport de suivi sur les cas d'inconduite sexuelle, seront produits chaque année, mais d'autres le seront pour répondre à des besoins précis à mesure qu'ils se manifesteront.

La lettre scientifique complète détaillant toutes les complexités du Cadre de mesure du rendement sera publiée séparément par le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire). Cependant, le Modèle logique et les indicateurs seront au centre du Cadre de mesure du rendement.

Modèle logique

Les modèles logiques sont généralement utilisés comme représentations visuelles des manières dont un programme atteint les résultats escomptés. Dans le modèle logique d'opération HONOUR, les activités et les extrants sont alignés sur les lignes d'opération du Plan de campagne d'opération HONOUR, tandis que les résultats dans le modèle logique résultent de plusieurs lignes d'opération. Les six principales composantes du modèle logique sont : les intrants, les activités, les extrants, les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les résultats ultimes.

Opération HONOUR

État stable : Des FAC où tous les membres atteignent l'excellence opérationnelle avec fierté dans un environnement où chacun a le plein soutien d'une institution qui favorise la confiance mutuelle, le respect, l'honneur et la dignité.

Mission : Faire en sorte que l'inconduite sexuelle ne soit jamais minimisée, ignorée ou excusée afin que les FAC cultivent un environnement de travail inclusif et respectueux qui incarne les principes éthiques et les valeurs fondamentales de la profession des armes.

INTRANTS

- Parties prenantes internes (DCMP-OpH, CIIS, DGRAPM, Gp Svc S FC, GRFC, PSP, JAG, Grand Prévôt, DACM, DGGICP, CRFM, CPM)
- Parties prenantes externes
- Recherches de Statistique Canada
- Recherches internes et externes
- Rapport de la responsable de l'examen externe (REE)
- Rapport du vérificateur général du Canada
- Comités parlementaires
- *La voie vers la dignité et le respect – La stratégie d'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle*
- Travailler ensemble en vue d'un avenir meilleur : Stratégie de soutien pour les membres des FAC affectés par l'inconduite sexuelle
- Plan de prévention sur l'inconduite sexuelle
- Doctrine du leadership des FAC
- Manuel de l'opération HONOUR
- Cadre d'instruction et d'éducation d'opération HONOUR
- Cadre des communications stratégiques de l'opération HONOUR
- Directives du CÉMD et Ordres Fragmentaires
- Politique de défense du Canada Protection, Sécurité, Engagement
- DOADs
- Projet de loi (ex. : C-65, C-77)
- Recours collectifs

ACTIVITÉS

SOUTIENIR

a) Fournir les soins et le soutien aux personnes affectées par l'inconduite sexuelle

b) Élaborer et mettre en œuvre des services de soutien pour les personnes affectées par l'inconduite sexuelle

INTERVENIR

c) Élaborer, maintenir, communiquer et appliquer les politiques, directives, outils et ressources

d) Enquêter et juger les incidents d'inconduite sexuelle

e) Élaborer et mettre en œuvre des interventions non punitives aux incidents d'inconduite sexuelle

PRÉVENIR

f) Suivre, mesurer et rendre compte des progrès de l'opération HONOUR

g) Mener des recherches à l'interne et tirer parti de la recherche interne / externe

h) Élaborer et mettre en œuvre l'instruction et l'éducation en lien avec l'opération HONOUR

i) Former et éduquer les membres des FAC sur des sujets liés à opération HONOUR

j) Fournir de l'information et des conseils aux dirigeants des FAC

k) Élaborer et mettre en œuvre des plans et des produits de communication

Figure 11. Modèle logique du Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR

LIGNES D'OPÉRATION :

SOUTENIR : Optimiser les soins et le soutien pour les membres des FAC

INTERVENIR : Améliorer l'intervention liée aux incidents d'inconduite sexuelle

PRÉVENIR : Prévenir les incidents d'inconduite sexuelle de survenir en premier lieu

EXTRANTS

a) Soins et soutien fourni aux personnes affectées par l'inconduite sexuelle

b) Soutien nouveau ou amélioré pour ceux affectés par l'inconduite sexuelle

c) Politiques, directives, et ressources (p. ex. arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle)

d) Mesures punitives prises dans les cas d'inconduite sexuelle (p. ex. mesures disciplinaires)

e) Mesures non punitives prises dans les cas d'inconduite sexuelle (p. ex. mesures administratives, mode substitutif de résolution des différends)

f) Nouvelles mesures non punitives prises dans les cas d'inconduite sexuelle (p. ex. réhabilitation)

g) Rapports sur le progrès de l'opération HONOUR

h) Résultats pertinents des recherches internes et externes

i) Occasions d'apprentissage pour les membres des FAC

j) Information et conseils à l'intention des dirigeants des FAC (p. ex. consultations, exposés)

k) Information destinée à des auditoires internes et externes

RÉSULTATS

IMMÉDIAT

a) Les membres des FAC affectés par l'inconduite sexuelle sont soignés et entièrement soutenu

b) Les membres des FAC et les personnes affectées par l'inconduite sexuelle savent où aller pour obtenir de l'aide

c) Les membres des FAC savent comment intervenir dans les cas d'inconduite sexuelle

d) Les membres des FAC ont les compétences nécessaires pour prévenir les inconduites sexuelles

e) Les dirigeants comprennent les effets du climat et de la culture sur les inconduites sexuelles

f) Les membres des FAC savent que les personnes qui commettent des actes d'inconduite sexuelle seront tenues responsables de leurs actes

INTERMÉDIAIRE

g) Les comportements des membres des FAC s'harmonisent avec les principes et les valeurs des FAC

h) Les dirigeants des FAC favorisent l'application des principes d'une conduite respectueuse de l'éthique

i) Les dirigeants des FAC interviennent comme il se doit face aux comportements liés à l'inconduite sexuelle

j) Les membres des FAC font confiance à leurs collègues et à leurs chefs pour intervenir comme il se doit face à l'inconduite sexuelle

k) Les membres des FAC croient que les mesures administratives et disciplinaires prises face à l'inconduite sexuelle sont appropriées

ULTIME

l) Une institution qui favorise la confiance mutuelle, le respect, l'honneur et la dignité

Mesures et indicateurs

Dans le cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR, les *mesures du rendement* sont utilisées pour compter les extrants alors que les *indicateurs de rendement* sont employés pour suggérer le niveau de rendement en lien avec un résultat (p. ex. : les mesures mesurent quelque chose, et les indicateurs indiquent quelque chose). Le tableau 5 représente la liste complète des mesures et des indicateurs qui a été élaborée pour les activités en cours de l'opération HONOUR à court, moyen et long terme. La liste de mesures et d'indicateurs suivante est celle pour laquelle des données devraient être disponibles jusqu'à la fin de l'exercice financier 2019-2020. Ces mesures et indicateurs seront utilisés pour produire le premier rapport sur les mesures du rendement de l'opération HONOUR et seront mis à jour annuellement.

Tableau 5. Mesures et indicateurs de rendement proposés pour le rapport 2019-2020 sur le Cadre de mesure du rendement de l'opération HONOUR

Extrant du Modèle logique (Soutenir)	Mesure du rendement	BPR
a) Soins et soutien fourni aux personnes affectées par l'inconduite sexuelle	Nombre annuel de rencontres cliniques des Services de santé au cours desquelles du personnel de la Force régulière a été traité pour de l'inconduite sexuelle[50].	DGS San/DPSF
	Nombre annuel de patients uniques de la Force régulière traités par les Services de santé pour de l'inconduite sexuelle[51].	DGS San/DPSF
	Nombre annuel de cas où un soutien a été fourni par les conseillers du CISS aux personnes affectées par l'inconduite sexuelle.	CIIS
	Nombre annuel de membres des FAC recourant aux Services d'intervention et de coordination du soutien.	CIIS
	Nombre annuel de sessions de l'aumônerie au cours desquelles un soutien a été fourni par les aumôniers aux personnes affectées par l'inconduite sexuelle.	Aum gén / D Ops Aum
	Nombre annuel de cas où un soutien a été fourni tout au long du processus d'étude de la plainte par la DGGICP aux personnes affectées par l'inconduite sexuelle.	DGGICP
	Nombre annuel de cas où les services de rétablissement du milieu de travail ont été fournis par le DGGICP pour des incidents d'inconduite sexuelle (à déterminer).	DGGICP
	Mesure des extrants en lien avec les services sur la violence familiale et la violence basée sur les genres pour les familles des membres des FAC (à déterminer).	DGSBM/DSFM
b) Soutien nouveau ou amélioré pour ceux affectés par l'inconduite sexuelle	Les mesures et les indicateurs de rendement seront identifiés lorsque la stratégie de soutien pour les membres des FAC affectés par l'inconduite sexuelle sera mise en œuvre (à déterminer).	CIIS
	Les mesures et les indicateurs de rendement seront identifiés lorsque l'accès à des conseils juridiques indépendants sera mis en œuvre (à déterminer).	CIIS
	Les mesures et les indicateurs de rendement seront identifiés lorsque le Programme de démarches réparatrices sera mis en œuvre (à déterminer).	CIIS

Extrant du Modèle logique (Intervenir)	Mesure du rendement	BPR
c) Politiques, directives, et ressources (p. ex. arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle)	Bilan sur l'état des politiques, directives, outils et ressources au cours de l'exercice financier.	DGCMP–OpH
d) Mesures punitives prises dans les cas d'inconduite sexuelle (p. ex. mesures disciplinaires)	Nombre annuel de procès par cour martiale ayant visé des membres des FAC accusés d'inconduite sexuelle.	JAG
	Résultats des cours martiales où des membres des FAC ont été accusés d'inconduite sexuelle au cours de l'exercice financier.	JAG
	Nombre annuel de procès par voie sommaire ayant visé des membres des FAC accusés d'inconduite sexuelle.	JAG
	Résultats des procès sommaires où des membres des FAC ont été accusés d'inconduite sexuelle au cours de l'exercice financier.	JAG
	Nombre annuel de membres des FAC libérés pour inconduite sexuelle.	DGCM/DACM
e) Mesures non punitives prises dans les cas d'inconduite sexuelle (p. ex. mesures administratives, mode substitutif de résolution des différends)	Nombre annuel de situations où le MSRD a été employé en réponse à des cas d'inconduite sexuelle.	DGGICP
	Nombre annuel de mesures administratives prises par suite d'actes d'inconduite sexuelle.	DGCMP–OpH
f) Nouvelles mesures non punitives prises dans les cas d'inconduite sexuelle (p. ex. réhabilitation)	Les mesures et les indicateurs de rendement seront identifiés lorsque le programme réhabilitation pour ceux qui ont commis des actes d'inconduite sexuelle sera mis en œuvre (à déterminer).	CIIS

[50] Le terme inconduite sexuelle remplace le terme comportements sexuels dommageables et inappropriés (CSDI).
[51] Ibid.

Extrant du Modèle logique (Prévenir)	Mesure du rendement	BPR
g) Rapports sur le progrès de l'opération HONOUR	Bilan sur les rapports sur l'état d'avancement de l'opération HONOUR.	DGCMP–OpH
h) Résultats pertinents des recherches internes et externes	Bilan sur les recherches internes et externes.	DGCMP–OpH DGRAPM CIIS
i) Occasions d'apprentissage pour les membres des FAC	Nombre annuel de membres des FAC qui ont suivi l'atelier RFAC.	DGSBM/PSP
	Nombre total de membres des FAC en activité de service qui ont suivi l'atelier RFAC.	DGCMP–OpH
	Nombre annuel d'activités de sensibilisation menées par le CIIS à l'intention des membres des FAC.	CIIS
	Nombre annuel de fois où les modules de formation ont été téléchargés depuis le site Web de l'opération HONOUR.	SMA(AP)
	Les mesures et les indicateurs de rendement seront identifiés lorsque le cadre d'instruction et d'éducation sera mis en œuvre (à déterminer).	DGCMP-OpH
	Les mesures et les indicateurs de rendement seront identifiés lorsque la formation en ligne pour les familles sera mise en œuvre (à déterminer).	DGSBM/ DSFM
	Les mesures et les indicateurs de rendement seront identifiés lorsque la formation basée sur les traumatismes pour les fournisseurs de soutien (incluant SENTINELLE) sera mise en œuvre (à déterminer).	CIIS
j) Information et conseils à l'intention des dirigeants des FAC (p. ex. consultations, exposés)	Nombre annuel d'exposés présentés aux dirigeants des FAC par le DGCMP–OpH, par le CIIS et par le DGRAPM au sujet de l'opération HONOUR (p. ex. exposés dans le cadre des cours donnés aux équipes de commandement).	DGRAPM, DGCMP-OpH, CIIS
	Nombre annuel de fois où la C de C a communiqué avec le CIIS.	CIIS
	Nombre annuel de fois où la C de C a communiqué avec la DGGICP au sujet de l'inconduite sexuelle.	DGGICP
k) Information destinée à des auditoires internes et externes	Nombre annuel de visites à des sections clés du site Web de l'opération HONOUR (à déterminer).	SMA(AP)
	Nombre annuel de fois où l'appli RFAC (RitCAF) a été téléchargée.	CIIS
	Les mesures et les indicateurs de rendement seront identifiés lorsque le plan de communication de l'opération HONOUR sera mis en œuvre (à déterminer).	DGCMP-OpH

Résultat du Modèle logique (Immédiat)	Indicateur de rendement	BPR
a) Les membres des FAC affectés par l'inconduite sexuelle sont soignés et entièrement soutenu	Pourcentage des membres des FAC qui se disent satisfaits de la rapidité des services de soutien auxquels ils ont accédé (2021 SSMCAF).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui se disent satisfaits de l'ensemble des soins et du soutien des services de soutien auxquels ils ont accédé (2021 SSMCAF).	Statistique Canada
b) Les membres des FAC et les personnes affectées par l'inconduite sexuelle savent où aller pour obtenir de l'aide	Pourcentage des membres des FAC qui connaissent les services de soutien qui sont accessibles du Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (2021 SSMCAF).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui ont déclaré avoir subi ou ont été affecté par de l'inconduite sexuelle et qui ont entendu parler des services de soutien fournis par le CIIS aux membres des FAC. [Enquête « Prononcez vous » (EPV), hiver 2020].	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui sauraient où aller pour obtenir de l'aide s'ils subissaient de l'inconduite sexuelle [Enquête EPV, hiver 2020].	DGRAPM
c) Les membres des FAC savent comment intervenir dans les cas d'inconduite sexuelle	Pourcentage des membres des FAC qui estiment avoir reçu une formation adéquate pour intervenir lors d'une inconduite sexuelle (2021 SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui ont été témoins d'inconduite sexuelle et qui n'ont pas agi parce qu'ils ne savaient pas quoi faire (SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des officiers supérieurs et des militaires du rang supérieurs qui estiment avoir les outils et l'accès aux ressources pour intervenir efficacement aux inconduites sexuelles (2021 SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui signaleraient l'incident s'ils étaient victimes d'une inconduite sexuelle [Enquête EPV, hiver 2020].	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui se sentent prêts à intervenir s'ils étaient témoins d'un cas d'inconduite sexuelle [Enquête EPV, hiver 2020].	DGRAPM

Résultat du Modèle logique (Immédiat)	Indicateur de rendement	BPR
	Pourcentage des membres des FAC qui connaissent le CANFORGEN 049/19 [Enquête EPV, hiver 2020].	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui connaissent le Manuel sur l'opération HONOUR [Enquête EPV, hiver 2020].	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui comprennent le Manuel sur l'Opération HONOUR [Enquête EPV, hiver 2020].	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui connaissent l'arbre décisionnel de l'opération HONOUR [Enquête EPV, hiver 2020].	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui comprennent l'arbre décisionnel de l'opération HONOUR [Enquête EPV, hiver 2020].	DGRAPM
d) Les membres des FAC ont les compétences nécessaires pour prévenir les inconduites sexuelles	Pourcentage des membres des FAC qui trouvent les comportements d'inconduite sexuelle offensants (2021 SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui estiment avoir reçu une formation adéquate pour prévenir une inconduite sexuelle (2021 SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que l'organisation leur explique d'une façon assez claire comment bien se conduire à l'égard des autres membres de l'organisation (Sondage sur l'éthique de la Défense).	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui comprennent la définition de l'inconduite sexuelle donnée dans le CANFORGEN 049/19 [Enquête EPV, hiver 2020].	DGRAPM
e) Les dirigeants comprennent les effets du climat et de la culture sur les inconduites sexuelles	Les mesures et les indicateurs de rendement seront identifiés lorsque le cadre d'instruction et d'éducation sera mis en œuvre (à déterminer). Note : ce résultat nécessite un examen.	DGRAPM

Résultat du Modèle logique (Immédiat)	Indicateur de rendement	BPR
f) Les membres des FAC savent que les personnes qui commettent des actes d'inconduite sexuelle seront tenues responsables de leurs actes	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que les membres des FAC qui commettent des actes d'inconduite sexuelle seront tenus responsables de leurs actes [Enquête EPV, hiver 2020].	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que les membres des FAC qui se rendent coupables d'inconduite sexuelle seront tenus responsables de leurs actes (2021 SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que s'ils signalaient une conduite contraire à l'éthique à la haute direction, les personnes impliquées seraient disciplinées de façon équitable, peu importe leur position (Sondage sur l'éthique de la Défense).	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que, dans leur environnement de travail immédiat, le personnel qui se comporte de manière contraire à l'éthique fera l'objet de mesures disciplinaires (Sondage sur l'éthique de la Défense).	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que leur superviseur immédiat soumet à des mesures disciplinaires les subalternes/employés qui ne respectent pas les normes d'éthique (Sondage sur l'éthique de la Défense).	DGRAPM

Résultat du Modèle logique (Intermédiaire)	Indicateur de rendement	BPR
g) Les comportements des membres des FAC s'harmonisent avec les principes et les valeurs des FAC	Nombre d'incidents d'inconduite sexuelle survenus dans les FAC et ayant été signalés à la chaîne de commandement.	DGCMP–OpH
	Pourcentage des membres des FAC qui ont été témoins ou victimes de cas d'inconduite sexuelle, ou qui en ont entendu parler, au cours des 12 derniers mois (SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui ont pris des mesures quand ils ont été témoins d'un comportement sexualisé ou discriminatoire (SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que, dans leur milieu de travail immédiat, tout le monde se traite avec respect (Sondage sur l'éthique de la Défense). Note : Utilisé comme indicateur de résultat ultime.	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que l'inconduite sexuelle n'est pas tolérée dans leur unité actuelle (SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que l'opération HONOUR contribue efficacement à réduire le nombre de cas d'inconduite sexuelle dans le milieu de travail (SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui ont été victimes de harcèlement sexuel dans l'exercice de leurs fonctions au cours des 12 derniers mois (EPV).	DGRAPM
h) Les dirigeants des FAC favorisent l'application des principes d'une conduite respectueuse de l'éthique	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que leur superviseur immédiat discute de l'éthique ou des valeurs avec leurs subalternes/employés (Sondage sur l'éthique de la Défense).	DGRAPM

Résultat du Modèle logique (Intermédiaire)	Indicateur de rendement	BPR
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que leur superviseur immédiat donne l'exemple de la bonne façon d'agir en matière d'éthique (Sondage sur l'éthique de la Défense).	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que les chefs dans leur unité renforcent une culture axée sur le respect mutuel, l'honneur et la dignité (EPV). Note : Utilisé comme indicateur de résultat ultime.	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que les chefs/cadres supérieurs donnent l'exemple de ce qu'est un comportement respectueux de l'éthique (Sondage sur l'éthique de la Défense).	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que les FAC travaillent fort pour créer un milieu de travail qui empêche l'inconduite sexuelle (SISFAC).	Statistique Canada
i) Les dirigeants des FAC interviennent comme il se doit face aux comportements liés à l'inconduite sexuelle	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que, dans leur milieu de travail immédiat, les cas signalés de conduite contraire l'éthique sont pris au sérieux (Sondage sur l'éthique de la Défense).	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que les plaintes concernant l'inconduite sexuelle sont (ou seraient) prises au sérieux dans leur unité actuelle (SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui se disent satisfaits des mesures prises par les autorités face à l'inconduite sexuelle (SISFAC).	Statistique Canada
j) Les membres des FAC font confiance à leurs collègues et à leurs chefs pour intervenir comme il se doit face à l'inconduite sexuelle	Pourcentage des membres des FAC qui font confiance à la chaîne de commandement pour bien gérer les cas d'inconduite sexuelle [EPV, hiver 2020].	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui font confiance à la chaîne de commandement pour bien gérer les cas d'inconduite sexuelle (SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui font confiance à leurs collègues dans leur unité pour intervenir de la bonne façon face aux cas d'inconduite sexuelle [EPV, hiver 2020].	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui font confiance à leurs collègues pour intervenir de la bonne façon face aux cas d'inconduite sexuelle (2021 SISFAC).	Statistique Canada

Résultat du Modèle logique (Intermédiaire)	Indicateur de rendement	BPR
	Pourcentage des membres des FAC qui invoquent la crainte de conséquences négatives comme raison pour ne pas signaler les agressions sexuelles (SISFAC).	Statistique Canada
	Pourcentage des membres des FAC qui estiment qu'ils ne feraient pas l'objet de représailles (répercussions, actes de vengeance, ou pénalités) s'ils signalaient des incidents d'inconduite sexuelle (EPV).	DGRAPM
k) Les membres des FAC croient que les mesures administratives et disciplinaires prises face à l'inconduite sexuelle sont appropriées	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que les mesures administratives prises face à l'inconduite sexuelle sont appropriées [EPV, hiver 2020].	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que les mesures disciplinaires prises face à l'inconduite sexuelle sont appropriées [EPV, hiver 2020].	DGRAPM
Résultat du Modèle logique (Ultime)	**Indicateur de rendement**	**BPR**
l) Une institution qui favorise la confiance mutuelle, le respect, l'honneur et la dignité	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que, dans leur milieu de travail immédiat, une relation axée sur la confiance mutuelle existe entre les employés et les chefs/cadres supérieurs (Sondage sur l'éthique de la Défense).	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent qu'ils peuvent faire confiance à leur superviseur immédiat (Sondage sur l'éthique de la Défense).	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui font état d'un degré élevé de politesse et de respect dans le milieu de travail (SDBT).	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que, dans leur milieu de travail immédiat, tout le monde se traite avec respect (Sondage sur l'éthique de la Défense).	DGRAPM
	Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que les chefs dans leur unité renforcent une culture axée sur le respect mutuel, l'honneur et la dignité (EPV).	DGRAPM

CONCLUSION

L'inconduite sexuelle est un problème social très complexe et persistant. C'est un problème inacceptable dans toute organisation, mais il est particulièrement dommageable dans une entité telle que les FAC où la cohésion de l'équipe et la confiance en soi et dans les autres revêtent une importance capitale. La présence d'inconduite sexuelle dans les FAC nuit aux individus, a un impact sur les équipes et a la capacité d'éroder l'efficacité opérationnelle. En tant qu'organisation, nous devons toujours nous efforcer de créer des FAC exempte d'inconduite sexuelle et où toutes les personnes sont traitées avec dignité et respect.

Au cours des deux dernières décennies, les FAC ont adopté des politiques, des procédures et des programmes pour s'attaquer à ce problème directement et indirectement. Ces efforts ont permis d'améliorer les interventions en cas d'incident et de mettre sur pied des moyens essentiels de soutien à l'intention des victimes, mais ils ont eu un effet limité sur la prévention des incidents. Depuis 2015, nous avons appris que pour lutter avec succès contre l'inconduite sexuelle, nous devrons passer de considérer ce problème comme étant un problème unique à résoudre, à le considérer comme un problème pernicieux nécessitant une approche holistique et à long terme, qui aborde de multiples aspects de la culture existante des FAC.

La voie vers la dignité et le respect : la stratégie d'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle correspond à un changement important dans l'approche adoptée par les FAC. Cette stratégie reconnaît le rôle que la culture existante joue dans la problématique de l'inconduite sexuelle dans les FAC et définit les aspects de la culture des FAC qui doivent être modifiés, éliminés ou renforcés pour affronter efficacement le problème. Par la mise en œuvre de cette stratégie, les FAC feront en sorte que l'inconduite sexuelle ne soit jamais minimisée, ignorée ou excusée et elles établiront les conditions pour cultiver un environnement de travail inclusif et respectueux.

Avec cette stratégie, l'opération HONOUR est devenue un effort institutionnel exhaustif et soutenu axé sur l'alignement des comportements et des attitudes des membres des FAC avec les principes d'éthique et les valeurs fondamentales attendus de toutes les personnes qui exercent la profession des armes au Canada.

Cependant, l'obtention d'un changement durable à long terne prendra du temps. Nous réaliserons ce changement complexe en renforçant et en alignant les valeurs culturelles qui contribuent à la prévention des incidents d'inconduite sexuelle dans les FAC. Nous sommes résolus à mesurer et à évaluer les progrès à long terme et à demeurer transparents quant à nos progrès, avec les membres des FAC et le public canadien.

Guidés par la stratégie susmentionnée, nous atteindrons un état stable : des FAC où tous les membres atteignent l'excellence opérationnelle avec fierté dans un environnement où chacun a le plein soutien d'une institution qui favorise la confiance mutuelle, le respect, l'honneur et la dignité.

La population canadienne s'y attend, les membres des FAC le méritent et nous y parviendrons.

ABBRÉVIATIONS

AC	Armée canadienne
ACC	Anciens Combattants Canada
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
Adjuc	Adjudant-chef
AF	Année financière
AP	Affaires publiques
ARC	Aviation royale canadienne
Attrib	Attributions
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
BVG	Bureau du vérificateur général
CANFORGEN	Message général des Forces canadiennes
C de C	Chaîne de commandement
CDIAC	Centre de doctrine et d'instruction de l'Armée canadienne
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CFSP	Centre de formation pour le soutien de la paix
CIIS	Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle
CJFC	Conseiller juridique des Forces canadiennes
Cmdt	Commandant
CMR	Collège militaire royal du Canada
COMPERSMIL	Commandement du personnel militaire
CPHR	Code de prévention du harcèlement et du racisme
CPM	Chef du personnel militaire
CRFM	Centre de ressources pour les familles des militaires
DACM	Directeur – Administration (Carrières militaires)

DAIPRPP	Direction de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels
DCMP-OpH	Direction – Conduite militaire professionnelle (Opération HONOUR)
DG	Directeur général
DGCM	Directeur général – Carrières militaires
DGGICP	Directeur général - Gestion intégrée des conflits et des plaintes
DGCMP-OpH	Directeur général - Conduite militaire professionnelle (Opération HONOUR)
DGRAPM	Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire)
DGS San	Directeur général - Services de santé
DGSBM	Directeur général - Services de bien-être et moral
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
DPM	Directeur – Poursuites militaires
DPSF	Directeur - Protection de la santé de la Force
DSFM	Directeur - Soutien aux familles des militaires
EISF-IS	Équipe d'intervention stratégique des Forces armées canadiennes sur l'inconduite sexuelle
EM	Expert en la matière
FAC	Forces armées canadiennes
GICP	Gestion intégrée des conflits et des plaintes
GT	Groupe de travail
Instr & Éduc	Instruction et éducation
IRM	Indicateurs de résultats ministériels
IS	Inconduite sexuelle
JAG	Juge-avocat général
LGBTQ2	Lesbienne, gai, bisexuel, transgenre, queer et bispirituel
LO	Lines d'opération
MDN	Ministère de la Défense nationale
MSRD	Mode substitutif de résolution des différends
MR	Militaire du rang

MRC	Marine royale canadienne
N1	Niveau un
NE	Niveaux d'effort
NU	Nations Unies
O frag	Ordre fragmentaire
OpH	Opération HONOUR
PEP	Plans et élaboration de politiques
PM	Police militaire
PSE	Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada
PSP	Programme de soutien du personnel
RCMR	Recherche, coordination et mesure du rendement
RFAC	Respect dans les FAC
SAIOC	Service d'administration et d'instruction pour les organisations de cadets
SAumRC	Service de l'aumônerie royale canadienne
SBMFC	Services de bien-être et de moral des Forces canadiennes
SDBT	Sondage de la défense sur le bien-être au travail (DWWS)
SISFAC	Sondage sur les inconduites sexuelles dans les Forces armées canadiennes
SFM	Services aux familles des militaires
SMA(AP)	Sous ministre adjoint (Affaires publiques)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SSAOPH	Système de suivi et d'analyse de l'opération HONOUR
SSFC	Services de santé des Forces canadiennes
VCEMD	Vice-chef de l'état-major de la Défense

BIBLIOGRAPHIE

Association for the Treatment of Sexual Abusers (ATSA). « Public Policy Recommendation: Addressing Campus Sexual Misconduct. » Consulté mai, 2019. https://www.atsa.com/pdfs/Policy/Addressing%20Campus%20Sexual%20Misconduct%20FINAL.pdf.

Belanger, Necole. « 'Le leadership inclusif' Si nous les bâtissons, servira-t-il? » *Revue militaire canadienne* 19, nº 1, (Hiver 2018) : 32-38.

Bronfenbrenner, Urie. *Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2019.

Centers for Disease Control and Prevention. « The Social-Ecological Model: A Framework for Prevention. » Consulté le 17 février, 2019. https://www.cdc.gov/violenceprevention/publichealthissue/social-ecologicalmodel.html.

Conley, Devin et Eric Ouellet. « La transformation des Forces canadiennes : la quête de l'insaisissable efficacité. » *Le Journal de l'Armée du Canada* 14, nº 1 (Printemps 2012) : 71-83.

Cotter, Adam. « Inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes, 2016. » *Le Quotidien* par Statistique Canada, 28 novembre 2016.

———. « Inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes, 2018. » *Le Quotidien* par Statistique Canada, 22 mai 2019.

Davis, Karen D. « Sex, Gender and Cultural Intelligence in the Canadian Forces. » *Commonwealth & Comparative Politics* 47, nº 4 (2009) : 430-55.

Davis, Karen D. et Erinn C. Squires. *Culture Shift and Sexual Misconduct: Measurement and Monitoring Strategy.* Ottawa, ON: Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), 2019.

Denison, Daniel R. « What *Is* the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. » *The Academy of Management Review* 21, nº 3 (1er juillet 1996) : 619-54.

Deschamps, Marie. *Rapport d'examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes*. Ottawa, ON : Commandé par le chef d'état-major de la Défense, Quartier général de la Défense nationale, 2015.

English, Allan. « Enabling Innovation in Canada's Army: Cultural Transformations and Military Effectiveness. » Document de l'université Queen présenté au Canadian Army Historical Workshop, Fort Frontenac, Kingston, ON, 13-14 juin 2011.

———. « Addressing the Problem of Sexual Harassment and Sexual Assault in the Canadian Armed Forces: Systemic Obstacles to Comprehensive Culture Change. » Présentation donnée à l'Équipe d'intervention stratégique des FAC sur l'inconduite sexuelle, Ottawa, ON, novembre 2015.

———. « The Impact of Canadian Military Culture on the Defence Team, » dans *The Defence Team: Military and Civilian Partnership in the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence*, sous la direction de Irina Goldenberg, Angela R. Febbraro, et Waylon H. Dean, 123-142. Winnipeg, MB : Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2015.

Institute of Work and Health. « Primary, Secondary and Tertiary Prevention. » Publié en avril 2015. https://www.iwh.on.ca/what-researchers-mean-by/primary-secondary-and-tertiary-prevention.

Iris, Lin, Dan van der Werf, et Andrea Butler. « Measuring and Monitoring Culture Change: Claiming Success. » Ottawa, ON: Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), Quartier général de la Défense nationale, 2018.

Iris, Lin, Andrea Butler, et Glen Budgell. *Literature Review – Sexual Misconduct: Understanding Impacts of Culture*. Ottawa, ON : Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), Quartier général de la Défense nationale, 2018.

Iris, Lin, Andrea Butler, et Glen Budgell. *Literature Review – Sexual Misconduct: How language affects culture*. Ottawa, ON : Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), Quartier général de la Défense nationale, 2017.

Johnston-Way, Sarah, et Sue O'Sullivan. « Recognizing the Role of Victim Supports in Building and Maintaining Healthy and Safe Communities. » *Journal of Community Safety & Well-Being* 1, nº 2 (2016) : 12-15.

Kanter, Rosabeth Moss. « Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. » *American Journal of Sociology* 82, nº 5 (1977) : 965-990.

Ke, Weiling et Kwok Kee Wei. « Organizational culture and leadership in ERP implementation. » *Decision Support Systems* 45, nº 2, (mai 2008) : 208-218.

Korabik, Karen. « Sub-Group Issues in Military Leadership. » *Centre for Studies in Leadership – Leadership Review* 1, nº 2 (2008) : 73-93.

Kotter, John P. « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. » *Harvard Business Review*, janvier 2007.

Levin, Ira et Jonathan Z. Gottlieb. « Realigning Organizational Culture for Optimal Performance: Six Principles & Eight Practices. » *Organization Development Journal* 27, nº 4 (Hiver 2009) : 30-46.

MacLean, Major R.C. *Equal but Unfair: The Failure of Gender Integration in the Canadian Armed Forces*. Thèse de Maîtrise en études de la défense, Programme de commandement et d'état-major interarmées 43. Kingston, ON : Collège des Forces Canadiennes, 2017.

McConnell, Allan. « Reappraising Wicked Problems: Wicked Policy vs. Simple Politics. » Document présenté à la 66e conférence internationale annuelle, Political Studies Association (PSA), 21-23 mars 2016, Brighton U.K.

Miller, John H. et Scott E. Page. *Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life*. Princeton, NJ : Princeton University Press, 2007.

Ministère de la Défense nationale. *Leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*. Ottawa, ON : Chef d'état-major de la Défense par l'Académie canadienne de la défense – Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.

———. *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*. Ottawa, ON : Chef d'état-major de la Défense par l'Académie canadienne de la défense – Institut de leadership des Forces canadiennes, 2009.

———. *Code de valeurs et d'éthique du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes*. Ottawa, ON : Académie canadienne de la défense – Institut de leadership des Forces canadiennes, 2012.

———. *Ordre d'opération du chef d'état-major de la Défense – Opération HONOUR*. Ottawa, ON : Quartier général de la Défense nationale, 2015.

———. *Stratégie des FAC en matière de diversité*. Ottawa, ON : Bureau du Chef d'état-major de la Défense, 2017.

———. *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*. Ottawa, ON : Ministre de la Défense nationale, 2017.

———. *Stratégie de santé globale et de bien-être*. En la possession de l'auteur : Commandement du personnel militaire, Quartier général de la Défense nationale.

Okros, Alan. « Civil-Military Relations: The Broader Context. » dans *The Defence Team: Military and Civilian Partnership in the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence*, sous la direction de Irina Goldenberg, Angela R. Febbraro, et Waylon H. Dean, 47-68. Kingston, ON : Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2015.

Perron, Nancy. « Policy and Prevention: Developing Institutional Framework to Sustain Change. » Document présenté à l'Inter-University Seminar on Armed Forces and Society Conference, Quartier général de la Défense nationale, Ottawa, ON, 21-23 octobre 2016.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, 4e éd. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2010.

Scott, W. Richard. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, 4e éd. Los Angeles : Sage Publications Inc., 2013.

Sen, Purma. *What Will It Take? Promoting Cultural Change to End Sexual Harassment*. New York, NY : Entité des Nations Unies pour l'Égalité des sexes et autonomisation de la femme (ONU Femmes), 2019.

Vérificateur général du Canada. *Rapport 5 — Les comportements sexuels inappropriés — Forces armées canadiennes*. Ottawa, ON : Bureau du vérificateur général, 2018.

World Health Organization. « Essential Public Health Operation 5 (EPHO5): Disease prevention, including early detection of illness. » Consulté le 7 Février, 2019. https://www.euro.who.int/en/health-topics/Health-systems/public-health-services/policy/the-10-essential-public-health-operations/epho5-disease-prevention%2C-including-early-detection-of-illness2.