

Évaluation du Programme de démarches réparatrices

Aperçu du programme

Le Programme de démarches réparatrices (DR) découle d'une exigence du *Règlement du recours collectif pour inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes et au ministère de la Défense nationale* et il a été approuvé en novembre 2019. Il a été conçu et mis en œuvre par le Centre de soutien et de ressources sur l'inconduite sexuelle (CSRIS), en consultation avec des experts en la matière, ainsi qu'avec des intervenants internes et externes (y compris des personnes affectées par l'inconduite sexuelle). Comme le Programme de DR relève du CSRIS, il ne relève pas de la chaîne de commandement ni des processus d'enquête des Forces armées canadiennes (FAC); il s'inscrit plutôt dans la structure organisationnelle civile du ministère de la Défense nationale (MDN). Le Programme de DR a été officiellement lancé en novembre 2021 et s'achèvera en mars 2026. Il a reçu un budget de 58,9 millions de dollars entre 2021 et 2026.

Le Programme de DR utilise des DR pour **reconnaître, comprendre et tirer des leçons des préjudices causés par les inconduites sexuelles en vue de contribuer à un changement de culture**. L'accent est mis sur les personnes et l'objectif est d'offrir aux membres du recours collectif (les membres du groupe) la possibilité de faire partager leurs expériences ou leurs perspectives par rapport à l'inconduite sexuelle et les répercussions qui en découlent. Le Programme de DR offre aux membres du groupe la possibilité d'être entendus, reconnus et pris en compte dans le cadre d'une séance d'engagement avec une personne représentante de la Défense. Les membres du groupe ne rencontrent pas directement la personne qui leur a causé un préjudice. Des personnes praticiennes en démarches réparatrices (PPDR) spécialement formées animent les séances d'engagement avec les membres du groupe et les personnes représentantes de la Défense.

Dans le cadre du Programme de DR, les personnes représentantes de la Défense se réunissent en petits groupes, des cohortes, où elles s'exercent à l'apprentissage réflexif dans des séances animées par des PPDR. Les personnes représentantes de la Défense s'informent au sujet de l'inconduite sexuelle tout en acquérant des connaissances, des compétences et de l'expérience pour pouvoir utiliser les DR dans leurs interactions avec les autres. Cette séance de travail prépare les personnes représentantes de la Défense à engager un dialogue constructif avec les membres du groupe, au cours duquel elles ont l'occasion de reconnaître le préjudice causé et de comprendre les répercussions de l'inconduite sexuelle en écoutant les membres du groupe. Le Programme de DR fournit le soutien nécessaire aux personnes représentantes de la Défense pour planifier, mettre en œuvre et diriger des initiatives visant le changement de culture à tous les niveaux et à tous les rangs au sein de l'Équipe de la Défense.

Évaluation globale

Le Programme de DR est une initiative pertinente et novatrice qui offre à l'Équipe de la Défense l'occasion de reconnaître le préjudice subi par les personnes touchées par l'inconduite sexuelle et d'introduire le concept d'approches réparatrices au sein de l'organisation. Malgré de nombreux défis liés à la mise en œuvre, le personnel est parvenu à offrir un programme ayant eu une incidence presque universellement positive sur les participants, selon les témoignages des personnes ayant pris part à l'évaluation. Cependant, les effets du Programme de DR sur l'ensemble de l'organisation restent inconnus.

Bien que l'on vise à ce que les personnes représentantes de la Défense intègrent les approches réparatrices dans leurs activités quotidiennes, il n'existe aucun plan stratégique pour favoriser la diffusion des connaissances acquises au sein de l'Équipe de la Défense. Par conséquent, il existe un risque que les effets positifs obtenus grâce au Programme de DR restent limités aux personnes représentantes de la Défense ou s'estompent avec le temps. Afin de lutter efficacement contre les normes culturelles négatives qui facilitent l'inconduite sexuelle, l'Équipe de la Défense devrait réfléchir à la façon de diffuser et de pérenniser ses efforts dans l'ensemble de l'organisation.

Constatations

1. Le Programme de DR est conforme à l'*Entente de règlement définitive* (ERD) et aux priorités de l'organisation en matière de changement de culture concernant l'inconduite sexuelle.
2. Le Programme de DR a fait preuve d'adaptabilité en relevant divers défis liés à sa mise en œuvre tout en maintenant son efficacité opérationnelle et en respectant le budget.
3. Bien que les participants à l'évaluation aient fait état des effets positifs du Programme de DR, l'incidence de celui-ci sur la culture de l'Équipe de la Défense reste à être déterminée.

Recommandation

Il faut veiller à ce que les perspectives des membres du groupe et des personnes représentantes de la Défense soient intégrées de manière stratégique dans les efforts de changement de culture menés par l'Équipe de la Défense.

Considérations futures

Toute initiative future en matière de DR devrait tenir compte des éléments suivants :



1. Maintenir une communication continue avec les personnes participant au programme et les parties intéressées afin de les informer de l'avancement et des effets du programme.
2. Collaborer avec l'Équipe de la Défense afin d'offrir un soutien à la transition aux personnes représentantes de la Défense qui participent au programme en tant qu'agents de changement culturel.
3. Créer un cadre de mesure du rendement dès le début de la mise en œuvre afin de suivre les progrès et les réussites.

REMARQUE : L'équipe d'évaluation a invité tous les membres du groupe qui ont manifesté un intérêt pour le Programme de DR à participer à l'évaluation. Cependant, seuls 23 membres du groupe ont répondu au sondage et 18 ont accepté de participer à une entrevue. Parmi les membres du groupe qui ont participé à l'évaluation, tous sauf un ont rencontré des personnes représentantes de la Défense. Par conséquent, aucune information n'est disponible quant aux raisons pour lesquelles les autres membres du groupe ont choisi de ne pas participer au Programme de DR ou de rencontrer uniquement une PPDR et non une personne représentante de la Défense.



Qu'est-ce qu'une approche réparatrice?

Une approche réparatrice est une manière relationnelle de répondre à un préjudice. Selon les principes d'une approche réparatrice, il faut :

- mettre l'accent sur l'importance des relations;
- adopter une approche exhaustive et holistique pour comprendre les causes des préjudices et leurs répercussions sur les personnes et la culture;
- recourir à des activités et des processus inclusifs et participatifs;
- répondre aux besoins des participants;
- mettre l'accent sur la responsabilité individuelle et collective à l'égard des préjudices;
- adopter une approche collaborative et conciliatrice pour remédier aux préjudices.



Comparaisons à l'échelle internationale

Le Programme de DR de l'Équipe de la Défense présente des similitudes avec le *Restorative Engagement Program* australien, le projet néo-zélandais *RESTORE* et le programme de justice réparatrice de la Gendarmerie royale du Canada, notamment en ce qui concerne le recours à des facilitateurs formés à l'approche réparatrice et l'adoption d'une approche axée sur la victime. Bien qu'ils ne soient pas identiques, les programmes de DR de l'Équipe de la Défense et de l'Australie visent tous deux à faciliter les échanges entre une personne qui représente l'armée et les personnes affectées par l'inconduite sexuelle.

En comparaison, les autres programmes visent à faciliter le dialogue entre la victime et le contrevenant. Le programme australien est également indépendant de l'institution militaire, tandis que le Programme de DR de l'Équipe de la Défense est indépendant de la chaîne de commandement et relève du sous-ministre (côté civil de l'Équipe de la Défense).

Principales constatations

Constatation 1 : Le Programme de démarches réparatrices est conforme à l'Entente de règlement définitive et aux priorités de l'organisation en matière de changement de culture concernant l'inconduite sexuelle.

Le Programme de DR est conforme aux objectifs de l'ERD.

L'ERD était un règlement de recours collectif qui portait sur l'inconduite sexuelle au sein de l'Équipe de la Défense. Elle exigeait l'élaboration du Programme de DR, qui a été conçu pour donner aux membres du groupe l'occasion de faire part de leurs expériences par rapport à l'inconduite sexuelle, ainsi que d'être entendus, reconnus et pris en compte par l'Équipe de la Défense. Dès sa conception, le Programme de DR s'est appuyé sur les principes de la justice réparatrice et les pratiques tenant compte des traumatismes. Le processus structuré mis en place par le programme était axé sur les membres du groupe et il a permis aux personnes représentantes de la Défense participantes de tirer des enseignements du fait des expériences vécues par les membres du groupe. Les séances en cohorte ont permis d'apprendre, de planifier et d'agir afin de contribuer à un changement de culture au sein de l'Équipe de la Défense.

Objectifs de l'ERD

1. Faire en sorte que les expériences personnelles des membres du groupe soient entendues et que le MDN et les FAC y répondent et les prennent en compte.

2. Contribuer au changement de culture dans le milieu de travail militaire en faisant mieux connaître et comprendre les expériences des membres du groupe et le contexte dans lequel le préjudice a été causé.

3. Amorcer le processus de rissage de la relation entre les membres du groupe et les FAC.

Conformité du Programme de DR

Le programme est un processus axé sur les membres du groupe et repose sur des pratiques tenant compte des traumatismes.

Les personnes représentantes de la Défense ont participé à un apprentissage en cohorte afin de mieux faire connaître les expériences des membres du groupe.

Les membres du groupe ont choisi leur mode de participation et la manière dont ils souhaitent partager leur histoire.

Le Programme de DR a directement répondu aux deux premiers objectifs en offrant aux membres du groupe participants un espace pour se faire entendre, se faire reconnaître et être pris en compte, ainsi qu'en améliorant la sensibilisation et la compréhension des personnes représentantes de la Défense participantes quant à l'expérience des membres du groupe. Le troisième objectif a été abordé avec plus de prudence. Les experts en la matière et les concepteurs du Programme de DR ont fait remarquer qu'une pleine réconciliation avec l'Équipe de la Défense n'était ni un résultat raisonnable ni un résultat souhaité par les membres du groupe. Le Programme de DR a souligné qu'il revient aux membres du groupe participants de décider du rétablissement de leur relation avec l'Équipe de la Défense.

Les principes du Programme de DR concordent avec l'éthos militaire.

L'éthos des FAC, « Digne de servir », est le fondement de la culture et de l'identité professionnelle militaires. Le Programme de DR concorde avec l'éthos militaire à plusieurs égards. Plus particulièrement, le respect de la dignité de toute personne est un principe éthique fondamental de l'éthos militaire qui met l'accent sur la reconnaissance des expériences et des points de vue des autres. Le Programme de DR applique ce principe en sensibilisant les personnes représentantes de la Défense au sujet de l'inconduite sexuelle. Il vise également à développer les compétences d'écoute active et empathique des personnes représentantes de la Défense afin qu'elles puissent bien comprendre les expériences des membres du groupe et y répondre adéquatement, de façon empathique. Le Programme de DR renforce les principes de l'éthos militaire tout en proposant une application pratique de la dignité en vue de lutter contre l'inconduite sexuelle.

Les activités du Programme de DR abordent les questions liées aux propos sexuels inappropriés et discriminatoires au sein de l'Équipe de la Défense.

Le programme contribue également aux priorités organisationnelles en s'attaquant explicitement aux propos sexuels inappropriés et discriminatoires, l'un des problèmes prédominants relevés dans la culture de l'Équipe de la Défense.

Le Programme de DR offre, par le biais des discussions en cohortes, des occasions structurées de mieux comprendre le contexte social et culturel de ces propos et comportements. Ces discussions sont axées sur une réflexion critique sur l'inconduite sexuelle et le changement de culture, ainsi que sur le développement de compétences pour remédier aux préjudices de manière réparatrice.

L'accent mis sur le rétablissement des relations continue d'évoluer.

Bien que l'ERD ait établi le rétablissement des relations comme objectif, la mise en œuvre du Programme de DR a évolué vers une approche qui permet aux membres du groupe de contrôler le processus, notamment en leur permettant de déterminer le rythme et l'orientation de leur participation.

Cette évolution veille à ce que le Programme de DR réponde aux besoins des membres du groupe en accordant la priorité à la reconnaissance, à la validation et à l'autonomie des membres du groupe, plutôt que de présumer que la réconciliation avec l'Équipe de la Défense est le résultat escompté. En définitive, le programme concorde avec cet objectif en visant à instaurer la confiance, qui est au cœur des DR et de son approche relationnelle.

Principales constatations

Constatation 2 : Le Programme de DR a fait preuve d'adaptabilité en relevant divers défis liés à sa mise en œuvre et a augmenté son efficacité opérationnelle au fil du temps tout en respectant le budget.

Le Programme de DR a fait preuve d'adaptabilité face à de nombreuses difficultés.

À la fin de l'exercice 2024-2025, le Programme de DR avait dépensé 30,8 millions de dollars, soit bien en deçà du budget alloué de 58,9 millions de dollars. Cette réussite est d'autant plus remarquable du fait qu'il s'agissait du premier programme de ce type au sein de l'Équipe de la Défense et que de nombreux défis aient été rencontrés lors de sa mise en œuvre.

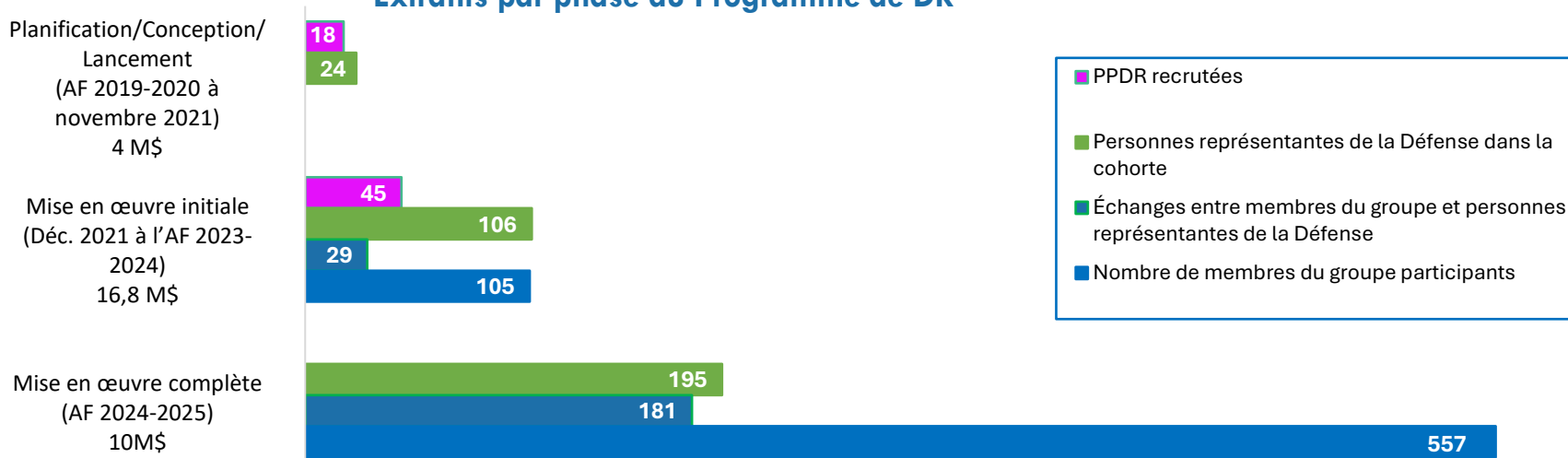
La pandémie de COVID-19 a amené le Programme de DR à ajuster son approche de manière stratégique et à s'adapter à un environnement de travail à distance. La pandémie a également exacerbé les défis auxquels le Programme de DR était déjà confronté pour accroître ses effectifs, notamment les perturbations du marché du travail. Par conséquent, certains jalons importants ont été reportés, notamment la mise en œuvre complète du Programme de DR, et les activités et dépenses prévues ont été différées à des exercices ultérieurs.

De plus, le délai entre la prise de contact avec les membres du groupe et leur participation au Programme de DR était plus long que prévu, principalement en raison de la nature délicate des sujets abordés et du temps dont les membres du groupe avaient besoin pour gérer leurs émotions.

Au départ, l'Équipe de la Défense était réticente à inclure des personnes représentantes de la Défense dans le programme. Afin d'y remédier, des mesures ont été prises pour accroître la participation de l'Équipe de la Défense et réduire la durée d'engagement. Tout d'abord, le modèle du programme en cohorte de 12 semaines à temps plein pour les personnes représentantes de la Défense a été raccourci à 8 semaines. On a aussi introduit un modèle supplémentaire « 2 semaines + 2 semaines » qui comprend un modèle pour les hauts dirigeants et un modèle pour les cadres supérieurs. Parallèlement, le Programme de DR a restreint les options offertes aux membres du groupe participants à un seul engagement dans le format qui leur convenait le mieux.

Le Programme de DR continue de faire preuve d'adaptabilité et de souplesse. La présentation au Conseil du Trésor avait fixé l'année financière (AF) 2025-2026 comme l'année où le programme aurait dû prendre fin. Selon les prévisions de financement actuelles, le budget du Programme de DR prévoit la conclusion du programme au cours de l'AF 2026-2027. Ce délai supplémentaire permet aux membres du groupe participants de mener à bien leurs engagements avant la fin officielle du programme. Si la durée du programme devait être prolongée jusqu'à l'AF 2026-2027, l'augmentation des coûts de personnel qui en découlerait serait compensée par les économies de dépenses d'exploitation et de maintenance, réalisées principalement grâce aux déplacements réduits pendant la pandémie.

Extrants par phase du Programme de DR



L'efficacité opérationnelle du Programme de DR s'est améliorée au fil du temps.

Le Programme de DR a dépensé environ 4 millions de dollars avant son lancement en novembre 2021, soit 9,5 % des dépenses totales prévues pour le programme. Selon les lignes directrices du Conseil du Trésor en matière d'établissement des coûts, les coûts initiaux d'un programme devraient généralement se situer entre 10 et 25 %. Le budget initial du Programme de DR pour la phase de planification, de conception et de lancement était donc conforme aux cibles traditionnelles.

Le Programme de DR est resté en phase de mise en œuvre initiale pendant un peu plus de deux ans, dépensant environ 16,8 M\$. Au cours de cette période, l'accroissement des effectifs était nécessaire pour répondre à la demande croissante des membres du groupe à la suite de deux grandes campagnes de sensibilisation menées en décembre 2023 et en janvier 2024. L'intérêt confirmé des membres du groupe est passé de 100 en décembre 2023 à 1 710 en mars 2024, imposant un changement dans le rythme opérationnel et la coordination. En outre, le Programme de DR a établi une liste d'attente pour les membres du groupe qui est passée à 1 195 en mars 2024.

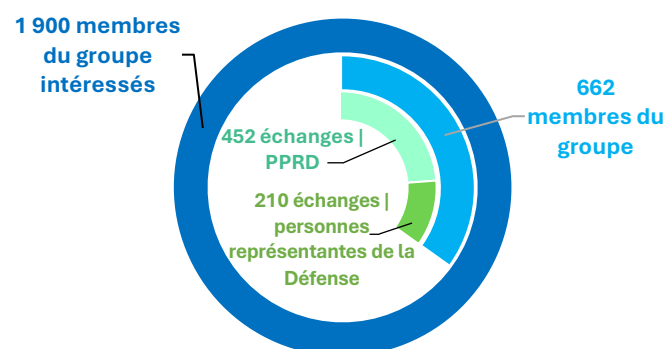
Au cours de sa première année de mise en œuvre complète, le Programme de DR a dépensé 10 M\$ et augmenté sa capacité opérationnelle. Le nombre de personnes représentantes de la Défense en cohorte est passé à 195, le nombre d'échanges entre les membres du groupe et les personnes représentantes de la Défense est passé à 181, le nombre de membres du groupe participants au Programme de DR a augmenté de 557 et la liste d'attente a été réduite à 80 membres du groupe (soit une réduction de 93 %). Les investissements du Programme de DR en matière de renforcement des capacités pendant la phase initiale de mise en œuvre ont permis d'augmenter le taux de participation au cours de la première année de mise en œuvre complète. Bien que le personnel du Programme de DR continue le traitement de la liste d'attente, certains membres du groupe n'ont pas participé pour diverses raisons : certaines personnes n'étaient pas prêtes à participer; d'autres ne voulaient plus participer au programme; et d'autres encore n'ont pas répondu à l'appel du programme, etc.

Une comparaison des dépenses du Programme de DR et des résultats obtenus par phase montre que de meilleurs résultats opérationnels ont été obtenus en dépensant moins durant la première année de mise en œuvre complète, par rapport aux deux premières années de mise en œuvre initiale. Ces résultats suggèrent que le Programme de DR est devenu plus efficace, en termes de coût par résultat, au fil des différentes phases et que le rythme opérationnel et les extrants ont augmenté.

En tant que programme axé sur les personnes, le Programme de DR accorde la priorité à la qualité du service plutôt qu'au nombre de participants.

En avril 2025, parmi les 1 900 personnes intéressées, 662 membres du groupe ont participé au Programme de DR (210 membres du groupe ayant participé aux échanges avec des personnes représentantes de la Défense et 452 membres du groupe ayant participé aux échanges avec des PPDR), et 301 personnes représentantes de la Défense ont participé à des séances basées sur le modèle de cohorte. Malgré le taux de participation apparemment faible des membres du groupe, ceux qui ont pris part à l'évaluation ont presque tous exprimé leur expérience positive à l'égard du Programme de DR. Ce programme novateur a permis à l'Équipe de la Défense de mettre à l'essai un nouveau modèle qui répondait aux besoins des participants et qui pourrait avoir une incidence sur la culture organisationnelle si ses résultats se maintiennent à long terme.

Participation au Programme de DR



Principales constatations

Constatation 3 : Bien que les participants à l'évaluation aient fait état des effets positifs du Programme de démarches réparatrices, l'incidence de celui-ci sur la culture de l'Équipe de la Défense reste à être déterminée.

La plupart des membres du groupe interrogés estimaient avoir été entendus, reconnus et pris en compte par les personnes représentantes de la Défense. Toutefois, ils émettent des réserves quant aux effets que pourrait avoir leur participation sur l'organisation de l'Équipe de la Défense.

Entendus 82 %

Reconnus 82 %

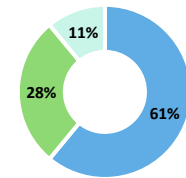
Pris en compte 68 %

Interrogés sur les effets du programme sur le plan personnel, les membres du groupe se sont constamment dits reconnaissants d'avoir pu faire part de leur expérience. Ils ont estimé que les personnes représentantes de la Défense les avaient sincèrement écoutés, reconnus et pris en compte. Selon eux, cette interaction leur a procuré un sentiment de **guérison personnelle**.

Un membre du groupe : « Le programme m'a aidé à guérir... Je suis fier de mon service militaire. »
(traduction libre)

Toutefois, cela ne s'est pas toujours traduit en la conviction que des changements systémiques allaient suivre. Plusieurs membres du groupe interrogés ont exprimé un **optimisme prudent** quant aux changements à venir. Bien que reconnaissants de l'intention et de l'exécution du Programme de DR, ils demeuraient incertains quant à son influence à long terme sur l'Équipe de la Défense. Ils doutaient qu'un changement organisationnel significatif s'ensuive.

La majorité des membres du groupe interrogés affichaient un « optimisme prudent » à l'égard d'éventuels changements systémiques.



■ Optimisme prudent ■ Guérison personnelle ■ Insatisfait ou S. O.

Un membre du groupe : « Les personnes représentantes de la Défense étaient sincères, mais l'organisation a encore beaucoup à faire. »

Les communications relatives au Programme de DR n'ont pas précisé en quoi les contributions des membres du groupe avaient influé sur les efforts de réforme institutionnelle plus larges.

Les communications relatives au Programme de DR ont principalement porté sur les détails opérationnels, plutôt que sur les mesures prises pour lutter contre l'inconduite sexuelle et changer la culture au sein de l'Équipe de la Défense. Ce manque de clarté a entraîné un sentiment de détachement parmi les membres du groupe participants, dont certains avaient du mal à comprendre comment leurs préoccupations étaient prises en compte par l'Équipe de la Défense.

Les PPDR du Programme de DR ont également noté que les membres du groupe participants avaient exprimé le souhait de comprendre les effets du Programme de DR et que ce manque d'information avait créé des tensions dans leurs relations avec les membres du groupe et le Programme de DR.

Une PPDR: « ... plusieurs membres du groupe ont indiqué qu'ils aimeraient connaître l'incidence du programme au sein du MDN et des FAC. »

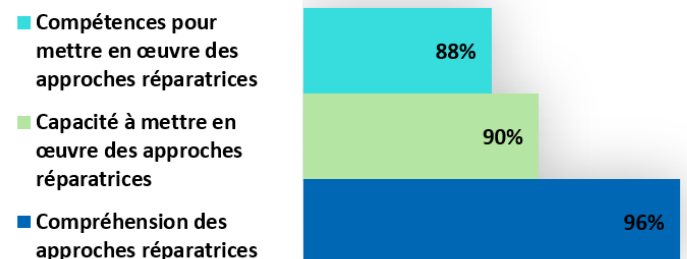
Ces observations des PPDR soulignent la nécessité d'une communication plus transparente, axée sur les résultats. Il faut également que cette communication valorise les expériences des membres du groupe participants et qu'elle renforce la confiance dans les objectifs du Programme de DR.

Les personnes représentantes de la Défense comprennent mieux les approches réparatrices et font état d'une évolution positive des perceptions relatives à l'inconduite sexuelle au sein de l'Équipe de la Défense. Cependant, la contribution au changement de culture après la participation au Programme de DR a posé des difficultés.

Le Programme de DR a permis d'améliorer les connaissances des personnes représentantes de la Défense en matière d'inconduite sexuelle au sein de l'Équipe de la Défense et de DR. Après avoir participé au programme, le nombre de personnes représentantes de la Défense qui considéraient l'inconduite sexuelle comme un problème majeur au sein de l'Équipe de la Défense a augmenté de 43 % par rapport à leur point de vue initial.

La participation au Programme de DR a entraîné une transformation profonde chez les personnes représentantes de la Défense. En effet, la grande majorité des personnes ont déclaré que le programme avait considérablement renforcé leur sensibilisation par rapport à l'inconduite sexuelle et qu'il avait amélioré leur compréhension en la matière, renforçant également leur appréciation de la valeur des DR.

Le programme de DR a efficacement sensibilisé les personnes représentantes de la Défense aux approches réparatrices



Parmi les 47 personnes représentantes de la Défense interrogées dans le cadre de l'évaluation, 29 (62 %) ont déclaré avoir eu l'occasion de contribuer au changement de culture. Cependant, 17 (36 %) d'entre elles ont indiqué qu'elles ne se sont pas senties soutenues dans la mise en œuvre de leurs plans et qu'elles devaient supporter une part disproportionnée de la charge de travail nécessaire pour opérer ce changement de culture. Certaines personnes représentantes de la Défense ont été confrontées à des obstacles importants, notamment des contraintes de temps, l'absence de mandat et de ressources après le programme, le manque d'autorité pour susciter le changement, des priorités concurrentes et un soutien incohérent de la part de leur chaîne de commandement et de leurs collègues.

Parmi les personnes représentantes de la Défense qui ont contribué au changement culturel, 15 % ont indiqué que leur contribution consistait spécifiquement à participer à la communauté des anciennes personnes représentantes de la Défense (CAPRD). Comme la CAPRD ne dispose d'aucun mandat à cet effet, la participation seule ne contribuerait pas au changement de culture. Sans les personnes représentantes de la Défense qui participent à la CAPRD, le nombre de personnes représentantes de la Défense interrogées qui ont directement contribué au changement de culture passe de 62 % à 47 %, soit moins de la moitié de l'ensemble des personnes représentantes de la Défense. Ce constat suggère que les personnes représentantes de la Défense ont besoin d'un soutien accru après leur participation au Programme de DR afin de contribuer directement et efficacement au changement de culture.

62 % des personnes représentantes de la Défense ont contribué au changement de culture.

15 % membres de la CAPRD

19 % Entretiens

28 % Autres

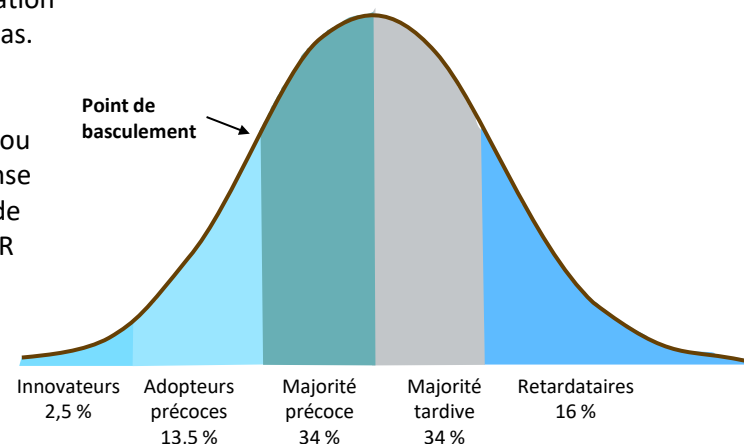
Principales constatations

Le nombre de personnes représentantes de la Défense pourrait être insuffisant pour influencer le changement de culture au sein de l'Équipe de la Défense.

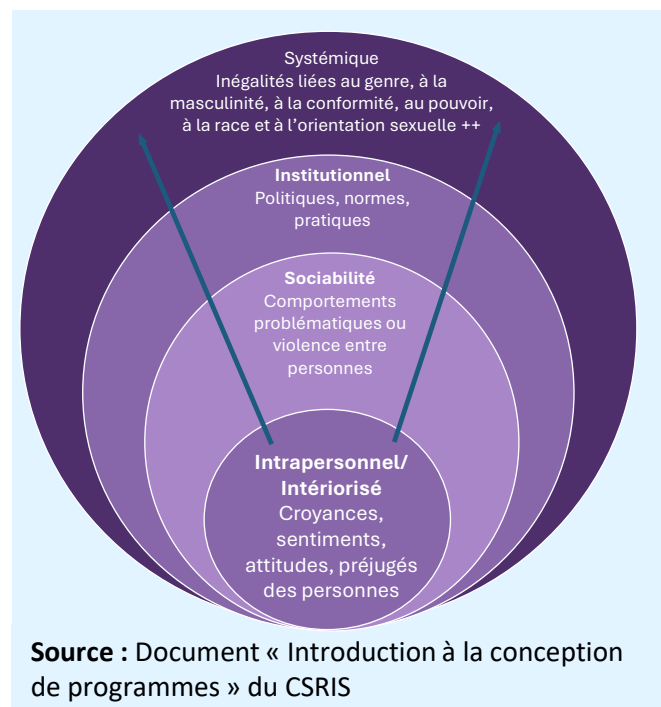
Selon les études sur le changement organisationnel, 15 à 34 % des membres d'une organisation doivent adopter une nouvelle idée avant que le reste de l'organisation ne leur emboîte le pas. Sinon, la nouvelle idée ne prendra pas racine. Au mois d'avril 2025, le Programme de DR a formé 301 personnes représentantes de la Défense, soit seulement 0,2 % de l'Équipe de la Défense. En l'absence d'un plus grand nombre de personnes représentantes de la Défense ou d'un soutien institutionnel, il existe un risque que les personnes représentantes de la Défense existantes ne soient pas en mesure de contribuer au changement institutionnel au moyen de DR. Par conséquent, le temps et les efforts consacrés à la participation au Programme de DR pourraient avoir des effets limités au-delà des personnes représentantes de la Défense.

La courbe de diffusion des innovations, issue de la théorie du même nom d'Everett Rogers, illustre l'adoption progressive de nouvelles idées par une population (divisée en cinq catégories). Une fois que 15 à 34 % de la population adopte le changement (le point de basculement), l'adoption s'accélère à mesure que l'innovation se normalise.

Courbe de diffusion de l'innovation



Bien que le Programme de DR montre les premiers signes d'une contribution au changement culturel, son application, son suivi et sa pérennité demeurent incertains.



L'ERD prévoit que le Programme de DR contribue au changement de culture au sein de l'Équipe de la Défense. Le Programme de DR est conçu pour favoriser le changement de culture à tous les niveaux de l'institution. Au niveau **individuel**, il vise à faire évoluer les connaissances et les attitudes des personnes représentantes de la Défense participantes à l'égard de l'inconduite sexuelle et des DR. Les personnes représentantes de la Défense commencent à influencer la culture organisationnelle par le biais de leurs relations **interpersonnelles** au sein de la cohorte et poursuivent ces efforts une fois de retour à leurs fonctions habituelles.

Au niveau **institutionnel**, le Programme de DR envisage que les hauts dirigeants et les personnes représentantes de la Défense à l'échelon des cadres de direction mettent à profit leur position pour former des équipes, influencer les politiques et contribuer à des changements structurels afin de faire progresser la transformation culturelle au sein de l'Équipe de la Défense. Cependant, il n'existe actuellement aucun plan pour mettre en œuvre ces enseignements dans le cadre des efforts de changement culturel au sein de l'Équipe de la Défense, ni de cadre de mesure du rendement pour évaluer le changement, ni de vision pour pérenniser les changements positifs.

Il convient de noter qu'il y a plus de 300 initiatives de changement de culture en cours au sein de l'Équipe de la Défense et que le Programme de DR est l'une d'entre elles. La contribution de ce programme individuel au changement de culture au sein de la Défense doit être considérée en conjonction avec tous les autres efforts de changement de culture.

Bien que les enseignements tirés du Programme de DR soient partagés avec l'Équipe de la Défense, aucun plan n'a encore été élaboré pour obtenir des résultats institutionnels plus larges.

L'ERD demande également que le CSRIS rédige un rapport final exigeant que « Le MDN/FAC consulteront le [CSRIS] et les Experts afin de déterminer comment les histoires partagées par les Membres du groupe, les leçons apprises et les recommandations éventuelles du rapport final sur la démarche réparatrice seront mises à profit pour accroître la sensibilisation et la compréhension du problème de l'inconduite sexuelle, éclairer les politiques et la formation sur ces questions et contribuer au changement de culture. Le MDN/FAC seront responsables de la mise en œuvre des mécanismes convenus. » Le CSRIS prévoit publier ce rapport à la fin du Programme de DR.

À ce jour, le Programme de DR a communiqué au groupe du Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC) au sein de l'Équipe de la Défense les résumés des leçons retenues auprès des membres du groupe participants, des personnes représentantes de la Défense et du programme. Depuis son instauration en juin 2021, le CCPC agit à titre d'autorité unique en matière de conduite professionnelle et de culture au MDN. À ce jour, les leçons retenues transmises au CCPC ont mené à la création d'équipes de liaison militaire au sein de ce groupe et à la mise en place d'une CAPRD.

De plus, au printemps 2025, le CCPC a procédé à un examen complet de ses processus. Il a ainsi été décidé de formaliser le processus de transformation des leçons retenues en mesures concrètes par le biais du système de leçons retenues de la Défense, qui sera mis à la disposition de toutes les organisations de niveau 1 à l'automne 2025. Ainsi, les organisations de niveau 1 pourront envisager d'intégrer les observations et les recommandations dans les mises à jour des politiques et les outils d'évolution culturelle.

Bien que les leçons retenues constituent une base solide pour cerner les domaines à examiner et les changements potentiels, leur application en vue d'opérer des changements à l'échelle de l'organisation demeure incertaine. **Aucun plan ni aucun mécanisme n'ont encore été mis en place pour s'assurer que les observations des membres du groupe et des personnes représentantes de la Défense, ainsi que les autres leçons retenues, soient intégrées aux efforts de changement de culture de l'Équipe de la Défense.**

Recommandation

Il faut s'assurer que les perspectives des membres du groupe et des personnes représentantes de la Défense sont intégrées de manière stratégique dans les efforts de changement de culture menés par l'Équipe de la Défense.

Plan d'action de la direction

Annexe A : Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex) :

Il faut s'assurer que les perspectives des membres du groupe et des personnes représentantes de la Défense sont intégrées de manière stratégique dans les efforts de changement de culture menés par l'Équipe de la Défense.

Mesure 1.1

Le CSRIS produira le rapport final du Programme de DR à l'égard de l'inconduite sexuelle. Le rapport recueillera et dégagera des thèmes à partir des expériences des participants au programme, y compris les membres du groupe, les personnes représentantes de la Défense, le personnel du programme et les partenaires stratégiques. De nouvelles perspectives seront regroupées par thème à partir des expériences des participants et ces perspectives serviront à proposer d'éventuelles pistes pour l'avenir. Le CSRIS élaborera un plan qui sera diffusé au sein du MDN et des FAC.

Le CSRIS transmettra les versions préliminaires du rapport final au CCPC à mesure que la date d'achèvement approche. Le CSRIS présentera le rapport final au CCPC.

Livrable : Le présent plan d'action de la direction sera considéré comme fermé lorsque les conditions suivantes seront satisfaites :

- Le rapport final est publié sur Canada.ca.
- Le plan de diffusion et de communication du rapport final au sein du MDN et des FAC a été mis en œuvre.
- Le rapport final est présenté au CCPC.

BPR : CSRIS

BC : CCPC

Date cible : Décembre 2026

Énoncé de risque : L'expertise, les connaissances et la capacité nécessaires pour soutenir le personnel clé du Programme de DR à l'égard de l'inconduite sexuelle doivent être conservées au sein du CSRIS après la fin du programme. Cela permettra d'assurer que le CSRIS peut appuyer les initiatives de changement de culture du CCPC.

Mesure 2.1

Alors que le CSRIS rédige le rapport final du Programme de DR à l'égard de l'inconduite sexuelle, le CCPC publiera les observations et recommandations des personnes représentantes de la Défense et des membres du groupe dans le système de leçons retenues de la Défense. Cela permettra de faciliter l'intégration stratégique dans les mises à jour des politiques et des formations. Une fois le rapport terminé, le CCPC assumera le rôle de bureau de première responsabilité (BPR) et sera chargé d'élaborer un plan, d'orienter la mise en œuvre et de suivre les progrès, en collaboration avec toutes les organisations de niveau 1 concernées au sein de l'Équipe de la Défense. Une collaboration continue avec le CSRIS et la CAPRD sera essentielle pendant les phases de planification et de mise en œuvre de toutes les initiatives relatives au rapport final du Programme de DR Heyder Beattie afin d'assurer l'intégration stratégique.

Livrable : Le présent plan d'action de la direction sera considéré comme fermé lorsque les conditions suivantes seront satisfaites :

- Le CSRIS présente les constatations du rapport final à la direction du CCPC et le rapport final est publié sur Canada.ca (décembre 2026).
- Le transfert de l'OPI au CCPC a lieu (janvier 2027).
- Le CCPC dirige la planification de l'intégration stratégique des informations en collaboration avec le CSRIS (février 2027).
- Le CCPC met en place un plan et des processus approuvés pour orienter la mise en œuvre et suivre les progrès avec les organisations de niveau 1 concernées (avril 2027).

BPR : CCPC

BC : CSRIS

Date cible : Avril 2027

Énoncé de risque :

- Si le CSRIS ne respecte pas l'échéance de décembre 2026, l'échéancier du CCPC prendra du retard.
- Une fois le Programme de DR à l'égard de l'inconduite sexuelle terminé, il n'y aura plus d'autres occasions pour éclaircir les points soulevés par les membres du groupe. Il sera essentiel de poursuivre la collaboration avec le CSRIS et la CAPRD afin d'élaborer un plan et d'orienter la mise en œuvre.