



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Information SANS CLASSIFICATION.

Évaluation de la culture de l'Équipe de la Défense

1258-3-075 SMA(Svcs Ex)
978-0-662-42703-2
D2-738/2026F-PDF
Juin 2026





Évaluation de la culture de l'Équipe de la Défense

Aperçu de l'évaluation

La présente évaluation porte sur la culture au sein de l'Équipe de la Défense et examine les facteurs clés qui influent positivement sur le changement de culture. Elle présente une comparaison de la culture de l'Équipe de la Défense sur 10 ans, de 2015 à 2025. L'évaluation a permis d'examiner des données probantes qualitatives et quantitatives, recueillies notamment lors de visites de milieux de travail des Forces armées canadiennes (FAC), pour connaître le climat actuel au sein de l'Équipe de la Défense selon quatre thèmes principaux liés au changement de culture. Elle visait également à cerner les lacunes dans la collecte de données sur la culture organisationnelle et à mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs à long terme.

Portrait global

L'Équipe de la Défense progresse dans le renforcement de la confiance, l'amélioration de la conduite professionnelle et la promotion des initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Le changement de culture reste progressif en raison de la participation inégale des dirigeants, d'une incertitude permanente quant au traitement des formes subtiles d'inconduite, d'obstacles à l'inclusion persistants – en particulier pour les personnes aux identités croisées – et de lacunes dans l'intégration et l'utilisation des données sur la culture pour soutenir un changement de culture significatif.

Constatations de l'évaluation : Quel est le climat actuel au sein de la culture de l'Équipe de la Défense?

Confiance dans l'institution et la direction	Constatation 1 : La confiance s'est renforcée à des degrés variables au sein de l'organisation. Les membres de l'Équipe de la Défense ont systématiquement souligné que l'élément qui renforce – ou mine – la confiance est le comportement des dirigeants : leur capacité à donner l'exemple d'une conduite respectueuse, à communiquer de manière cohérente et à assumer leurs responsabilités de manière visible. L'adhésion des gestionnaires intermédiaires est également un facteur critique : lorsqu'elle est forte, le changement de culture progresse; lorsqu'elle fait défaut, les progrès stagnent.
Conduite professionnelle	Constatation 2 : La conduite professionnelle s'est améliorée, l'inconduite manifeste étant moins tolérée qu'il y a 10 ans. Les formes subtiles de comportements inappropriés – microagressions, remarques excluant certaines personnes et comportements informels relevant de la « zone grise » – continuent de nuire au sentiment de sécurité psychologique. Les lacunes dans les politiques relatives au consentement et à la consommation d'alcool sont également source d'incertitude tant pour les membres du personnel que pour les superviseurs.
Expérience et bien-être de l'Équipe de la Défense	Constatation 3 : Les mécanismes de signalement et les formations se sont développés, mais la confiance à l'égard du système demeure faible. Les membres du personnel connaissent mieux les options de signalement, mais leur confiance à l'égard de la protection offerte par le système et de la responsabilité de celui-ci demeure limitée. La formation est perçue comme étant très intensive, mais peu efficace, ce qui contribue à ce que les membres de l'Équipe de la Défense qualifient de « lassitude à l'égard de la culture ».
Diversité, équité et inclusion	Constatation 4 : L'acceptation des femmes s'est améliorée, mais des obstacles persistent, en particulier pour les personnes aux identités croisées et les personnes handicapées. Les expériences de comportements d'exclusion et l'incohérence dans la mise en œuvre des mesures d'adaptation continuent d'indiquer que l'inclusion n'est pas encore intégrée aux pratiques courantes. Les efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion sont souvent perçus comme de la poudre aux yeux lorsque l'exemple donné par la direction et la participation des gestionnaires intermédiaires font défaut.
Mesure du changement de culture dans l'Équipe de la Défense	Constatation 5 : Bien que l'Équipe de la Défense ait mis en œuvre un large éventail de mesures pour évaluer la culture organisationnelle, des lacunes subsistent dans l'intégration et l'utilisation de cette information. Les approches actuelles sont fragmentées et s'appuient principalement sur des données quantitatives. Toutefois, les analyses qualitatives, intersectionnelles et fondées sur l'expérience sont moins largement exploitées. Par conséquent, il n'existe pas de vision complète de l'expérience de la culture au sein de l'Équipe de la Défense, et l'utilisation cohérente des données probantes pour éclairer les décisions est limitée, en particulier dans des domaines tels que l'expérience, le bien-être et la conduite professionnelle des membres de l'Équipe de la Défense.

Quels sont les principaux facteurs qui influent sur le changement de culture au sein de l'Équipe de la Défense?

Quel que soit le thème abordé, les principaux moteurs du changement de culture (selon les points de vue de l'Équipe de la Défense) restent les mêmes dans le contexte actuel. Il est essentiel de renforcer ces moteurs pour parvenir à une transformation culturelle durable et significative.

- Exemple donné par la direction
- Adhésion des gestionnaires intermédiaires aux initiatives de changement de culture
- Mesures de responsabilisation visibles
- Intégration des expériences centrées sur les victimes et des expériences vécues intersectionnelles pour orienter la prise de décision et les initiatives
- Sécurité psychologique et inclusivité en milieu de travail

Recommandations

1. Veiller à ce que les futurs efforts de changement de culture de l'Équipe de la Défense (toutes les organisations de niveau 1) et la mesure de leur incidence soient harmonisés avec les facteurs clés qui influent positivement sur le changement de culture.
2. Mettre l'accent sur le renforcement de la confiance dans l'institution et ses dirigeants. Cela suppose notamment de rendre plus visible la responsabilité des dirigeants, par exemple en démontrant clairement comment les plaintes sont traitées et résolues.

Confiance dans l'institution et la direction

Objectifs à long terme en matière de confiance dans l'institution et la direction au sein de l'Équipe de la Défense (le but) : Les membres actuels, les anciens membres et leurs familles entretiennent une relation positive de longue date avec l'Équipe de la Défense (le ministère de la Défense nationale [MDN] et les FAC). Les membres de l'Équipe de la Défense ont confiance dans leur institution et leur direction.

Constatation 1 : La confiance s'est renforcée à des degrés variables au sein de l'organisation. Les membres de l'Équipe de la Défense ont systématiquement souligné que l'élément qui renforce – ou mine – la confiance est le comportement des dirigeants : leur capacité à donner l'exemple d'une conduite respectueuse, à communiquer de manière cohérente, à assumer leurs responsabilités de manière visible. L'adhésion des gestionnaires intermédiaires est également un facteur critique : lorsqu'elle est forte, le changement de culture progresse; lorsqu'elle fait défaut, les progrès stagnent.

Les différences dans la manière dont chaque dirigeant communique et soutient le changement de culture influent sur la confiance en la haute direction. Les membres de l'Équipe de la Défense ont indiqué que la confiance en la haute direction était faible. Il a également été constaté que les progrès réalisés dans la promotion du changement de culture dépendaient fortement de chaque dirigeant, un constat qui avait déjà été formulé en 2015. Les hauts dirigeants qui donnent l'exemple d'un comportement positif en faisant preuve d'empathie et de responsabilité sont perçus comme plus dignes de confiance.

Parmi les comportements de la direction qui nuisent à la confiance, on peut citer le sentiment que les messages ne sont pas uniformes. À titre d'exemple, mentionnons les déclarations contradictoires des hauts dirigeants, les changements fréquents de priorités sans explication et le manque de cohérence entre les différentes voies de communication.

L'Équipe de la Défense réalise des progrès constants dans le renforcement de la confiance dans l'institution et la direction, en particulier dans le domaine de la conduite professionnelle. Depuis 2016, plusieurs grandes initiatives façonnent ce travail :

- L'opération HONOUR est lancée en 2016, suivie de la stratégie La voie vers la dignité et le respect en 2020.
- En 2021, le poste de Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC) est créé en tant qu'autorité fonctionnelle de l'harmonisation de la culture de la Défense.
- En 2023, l'Équipe de la Défense a mis en place la Stratégie d'évolution de la culture (SEC), un plan à long terme visant à bâtir une organisation plus sécuritaire, plus respectueuse et plus inclusive. Cette stratégie met l'accent sur la manière dont les personnes dirigent, collaborent, servent et expriment leur identité (consulter l'[annexe B](#) pour voir la progression complète).
- Le Chef du personnel militaire (CPM) continue à garantir l'exécution des travaux de recherche nécessaires pour orienter le changement de culture. En outre, le programme Mobilisation des idées nouvelles en matière de défense et de sécurité (MINDS) a élargi l'accès à une expertise diversifiée et à des partenariats de recherche.



34 % des répondants au sondage du Réseau national des gestionnaires estiment que les communications de la haute direction ne correspondent que parfois ou rarement aux objectifs en matière de changement de culture.

51 % des répondants estiment que les communications de la haute direction correspondent souvent ou toujours aux objectifs en matière de changement de culture.

Les progrès réalisés en vue du changement de culture varient considérablement selon l'adhésion des gestionnaires intermédiaires aux initiatives de changement de culture. La confiance envers la gestion intermédiaire est également plus grande que celle envers la haute direction. L'adhésion des gestionnaires intermédiaires (c.-à-d. les dirigeants du palier de supervision et du palier de commandement intermédiaire) aux initiatives de changement de culture est un facteur clé du maintien des efforts en vue d'un changement de culture. Certains civils interrogés ont souligné la nécessité de renforcer les mesures de responsabilisation des gestionnaires à l'échelle des initiatives. Si les gestionnaires reconnaissent globalement la nécessité d'un changement de culture, ils ne souscrivent pas forcément à certaines initiatives en la matière. Les gestionnaires eux-mêmes soulignent la nécessité de disposer d'une orientation plus claire concernant le lien entre les initiatives de changement de culture et les objectifs à long terme en la matière pour l'Équipe de la Défense.

On constate également des différences entre l'adhésion des gestionnaires intermédiaires des FAC et celle des gestionnaires intermédiaires civils. Lors des visites de milieux de travail des FAC, le manque d'adhésion était plus marqué pour le changement de culture dans son ensemble que pour les initiatives. L'évaluation a aussi révélé des variations importantes dans l'adhésion des gestionnaires intermédiaires au changement de culture selon les éléments des FAC et les zones géographiques, ce qui a une incidence sur la perception générale des progrès réalisés vers un changement de culture. Par exemple, certaines personnes interrogées sur une base ont déclaré ne pas se sentir en sécurité sur le plan psychologique en raison d'un soutien limité, tandis que d'autres, sur une autre base, ont déclaré l'inverse.



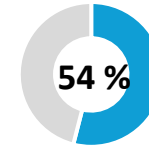
Les répondants au sondage du Réseau national des gestionnaires ont souligné la nécessité d'une vision claire de la part de la haute direction.

Confiance dans l'institution et la direction

Il est nécessaire de mettre en place des mesures de responsabilisation visibles, l'absence de telles mesures nuisant au moral de l'Équipe de la Défense et à sa confiance dans l'institution.

L'un des sous-éléments de l'exemplarité des dirigeants, mentionné lors des entrevues, des visites de sites et du sondage du Réseau national des gestionnaires, est la nécessité de mettre en place des mesures de responsabilisation plus strictes et plus visibles. Les données probantes démontrent qu'une responsabilisation visible à tous les niveaux – la haute direction, la gestion intermédiaire et l'institution – influe directement sur la confiance tant envers la direction qu'envers l'organisation. Les personnes interrogées ont souligné que la responsabilisation de l'institution revêt une importance particulière.

L'évaluation a révélé que l'absence d'outils de responsabilisation transparents, tels que des indicateurs de rendement mesurables, sape la confiance dans l'engagement des dirigeants à réaliser des progrès concrets. La manière dont la direction réagit aux comportements problématiques influe considérablement sur la confiance des membres de l'Équipe de la Défense envers l'institution. À l'échelle individuelle, de nombreuses personnes interrogées ont le sentiment que des membres qui adoptent des comportements problématiques continuent de gravir les échelons. Selon les personnes interrogées, la faible confiance de celles-ci envers l'institution est étroitement liée à l'absence de mécanismes de responsabilisation visibles dans ce domaine.



D'après les données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2024, seule la moitié (54 %) des répondants du MDN ont pleinement ou assez confiance dans la haute direction.



Les groupes consultatifs de la Défense (GCD) ont qualifié la confiance organisationnelle de fragile et le moral de tendu.

Des rapports antérieurs portaient sur les principales questions liées au moral et à la confiance organisationnelle au sein des FAC. L'évaluation, qui approfondit cette analyse, a révélé que les indicateurs de moral sont faibles dans le sondage « Votre opinion compte » de 2024 et le SAFF. Par exemple, seuls 26 % des membres de la Force régulière ont déclaré avoir un moral élevé dans le cadre du sondage « Votre opinion compte », les caporaux et soldats ayant systématiquement un moral plus bas que les militaires de grades supérieurs. Des indicateurs tels que la « confiance » et le « sentiment de valorisation » sont également en retrait chez les répondants de l'Équipe de la Défense dans le cadre du SAFF.

Certaines personnes interrogées ont fait remarquer que le moral bas résulte souvent de facteurs opérationnels comme la charge de travail, le stress professionnel et les lacunes dans l'infrastructure (dont le manque d'équipement). En outre, plusieurs personnes interrogées ont donné des exemples concernant le moral du personnel, en lien avec la culture d'entreprise et la nécessité de renforcer la responsabilisation pour se protéger des personnes problématiques, en particulier celles dont la conduite a été signalée au moyen des systèmes de signalement officiels.

Conduite professionnelle

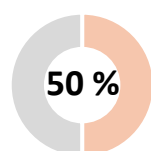
Objectifs à long terme en matière de conduite professionnelle au sein de l'Équipe de la Défense (le but) : Les membres de l'Équipe de la Défense se conduisent de manière éthique et respectueuse.

Constatation 2 : La conduite professionnelle s'est améliorée, l'inconduite manifeste étant moins tolérée qu'il y a 10 ans. Les formes subtiles de comportements inappropriés – microagressions, remarques excluant certaines personnes et comportements informels relevant de la « zone grise » – continuent de nuire au sentiment de sécurité psychologique. Les lacunes dans les politiques relatives au consentement et à la consommation d'alcool sont également source d'incertitude tant pour les membres du personnel que pour les superviseurs.

Bien que l'on soit de plus en plus conscient des comportements et des propos inappropriés au sein de l'Équipe de la Défense, les comportements d'exclusion continuent de nuire à la sécurité psychologique et à l'inclusion en milieu de travail.

D'après les entrevues et l'analyse documentaire, les comportements sexuellement inappropriés ne sont plus considérés comme normaux, et les nouveaux membres du personnel sont plus enclins à s'exprimer qu'auparavant. Les mises à jour des politiques et directives (p. ex., Directive et ordonnance administrative de la Défense 9005-1 – Intervention sur l'inconduite sexuelle) précisent ce que sont les comportements acceptables dans l'organisation et créent un effet dissuasif lorsqu'elles sont appliquées de manière cohérente par les dirigeants. En 2023, le mandat du Centre de soutien et de ressources sur l'inconduite sexuelle de l'Équipe de la Défense a été élargi. L'organisation continue de soutenir les survivants, de s'attaquer aux problèmes systémiques et de contribuer à la réforme institutionnelle (consulter l'[annexe B](#) pour voir la progression complète).

Parallèlement, les cas subtils de comportements inappropriés, tels que les blagues à connotation sexuelle et les microagressions, sont souvent négligés. Ces formes subtiles de comportements d'exclusion sont fréquemment difficiles à cerner et à sanctionner. Si les blagues bien intentionnées sont généralement acceptées et que les membres des FAC font souvent marche arrière lorsqu'ils sentent qu'ils ont dépassé les bornes, les comportements et le langage ont tendance à changer en présence de membres plus haut gradés, les commentaires inappropriés étant plus fréquents dans les contextes informels.



Seule la moitié (50 %) des membres de l'Équipe de la Défense considèrent que l'organisation est dotée d'une culture éthique (Votre opinion compte, 2024).

Principales constatations

Conduite professionnelle

De plus, la sensibilisation accrue aux comportements inappropriés a conduit certains gestionnaires et dirigeants à craindre que leurs actes ne soient mal interprétés, ce qui peut créer un climat d'excès de prudence. Les dirigeants ont également exprimé leur inquiétude quant au fait que des mesures correctives puissent être perçues comme partiales ou discriminatoires (p. ex., une employée estimant avoir fait l'objet d'une sanction parce qu'elle est une femme). Par conséquent, les dirigeants peuvent se montrer réticents à gérer le rendement ou à traiter les problèmes.

Dans l'ensemble, la persistance de comportements d'exclusion a une incidence sur la perception qu'ont les personnes interrogées de la sécurité psychologique et de l'inclusivité en milieu de travail.

« Avant, le langage misogyne ou raciste était courant chez les formateurs et se transmettait aux recrues. Je ne constate plus cela aujourd'hui. Les attentes sont claires : le langage inapproprié n'est pas toléré. »

- Entrevue réalisée lors de la visite du site (groupe de discussion de l'instructeur)

Une direction qui donne l'exemple d'un comportement respectueux et intervient rapidement contribue à renforcer la sécurité psychologique et à dissuader l'inconduite. Les personnes interrogées ont décrit ce modèle de comportement positif incarné par les dirigeants comme un facteur de dissuasion d'éventuelles inconduites, soulignant l'importance de la confiance dans l'institution et la direction. Cette perception s'applique aussi à la haute direction.



33 % des personnes interrogées dans le cadre du sondage du Réseau national des gestionnaires indiquent que les dirigeants ne donnent généralement pas l'exemple d'un comportement acceptable.
67 % des répondants estiment que les dirigeants donnent souvent ou toujours l'exemple d'un comportement acceptable.

Les données probantes recueillies lors des entrevues indiquent que les dirigeants interviennent généralement en cas de comportement inapproprié, même si leurs réactions dépendent de la gravité de la situation et du contexte. Les données probantes mettent en évidence le fait que les formations sur la diversité, l'équité et l'inclusion, les services de soutien aux employés et les communications internes (comme les bulletins et les mises à jour) constituent des initiatives qui aident le personnel à se sentir en sécurité, respecté et intégré. De plus les gestionnaires ont indiqué qu'ils favorisent l'inclusion dans leurs équipes en appliquant une politique de porte ouverte afin de renforcer la sécurité psychologique. Des rapports antérieurs font état de préoccupations concernant cette approche, notamment en matière de confidentialité et de risques de partialité. Ces préoccupations ont dissuadé certaines personnes de faire des signalements officiels.

Lors des visites de milieux de travail, les informateurs clés ont fait remarquer que les membres des FAC perdent leurs illusions lorsque les gestionnaires ne joignent pas le geste à la parole. Les personnes interrogées ont également indiqué que les subalternes ne faisaient pas confiance à la politique de la porte ouverte. Même si les superviseurs cherchent à instaurer un climat d'ouverture, les employés restent sur leurs gardes. Voilà qui renforce la nécessité de mettre en place des mécanismes de signalement officiels solides.

« Il existe des programmes et des initiatives, et les "dirigeants" tiennent de beaux discours, mais ils ne joignent pas le geste à la parole. Ce ne sont que des paroles en l'air. »

- Réponse au sondage du Réseau national des gestionnaires

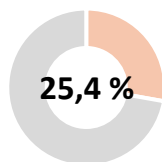
« C'est le dirigeant qui inspire la confiance. Si vous avez quelqu'un auprès de qui vous vous sentez en sécurité sur le plan psychologique et avec qui vous avez le sentiment de pouvoir parler, cela fait toute la différence. »

- Entrevue réalisée lors d'une visite de milieu de travail (coordonnateur de l'évolution de la culture)

Il subsiste des problèmes liés aux environnements sexualisés, à la culture de l'alcool et au manque de clarté des règles en matière de consentement. Selon les données publiées par le Centre de données sur la conduite et la culture, les cas de harcèlement violent et de harcèlement sexuel ont augmenté de 5,2 % entre 2023 et 2024 (passant de 6,3 % à 11,5 %), même s'il est difficile de déterminer si cette hausse reflète une augmentation du nombre de cas d'inconduite sexuelle ou une augmentation du nombre de signalements. De plus, la question du consentement dans les relations sexuelles n'est pas clairement abordée dans la politique, et la culture de la consommation d'alcool est toujours perçue comme un facteur de risque de comportement inapproprié, deux points qui avaient déjà été soulignés dans des rapports précédents.



Les GCD ont établi un lien entre la culture de la consommation d'alcool et les comportements répréhensibles, soulignant que de nombreux incidents se produisent en dehors des heures de service, ce qui crée des lacunes en matière de responsabilité.



Le Rapport sur les résultats ministériels de l'Équipe de la Défense de 2024-2025 indique que 25,4 % des membres des FAC déclarent avoir été victimes de harcèlement, par rapport à 15 % dans l'ensemble de la fonction publique.

Principales constatations

Expérience et bien-être de l'Équipe de la Défense

Objectifs à long terme concernant l'expérience et le bien-être de l'Équipe de la défense (l'objectif) : L'Équipe de la Défense est composée de personnes issues de divers horizons qui se sentent toutes intégrées et respectées, et en sécurité tant sur le plan physique que psychologique sur leur lieu de travail.

Constatation 3 : Les mécanismes de signalement et les formations se sont développés, mais la confiance à l'égard du système demeure faible. Les membres du personnel connaissent mieux les options de signalement, mais leur confiance à l'égard de la protection offerte par le système et de la responsabilité de celui-ci demeure limitée. La formation est perçue comme étant très intensive, mais peu efficace, ce qui contribue à ce que les membres de l'Équipe de la Défense qualifient de « lassitude à l'égard de la culture ».

Si la connaissance des options de signalement s'est améliorée, des incertitudes subsistent quant à la marche à suivre en cas d'incident.

Les données probantes recueillies lors des entrevues et des visites de milieux de travail montrent que, dans l'ensemble, la connaissance des options de signalement s'est améliorée au cours des 10 dernières années. Toutefois, une part importante des personnes interrogées jugent que certains mécanismes de signalement « manquent de clarté ». Parmi les facteurs qui déterminent la clarté des procédures de signalement, on peut citer la manière dont les dirigeants communiquent ces mécanismes, le degré de sensibilisation et de formation des gestionnaires intermédiaires en ce qui a trait à l'utilisation de ces mécanismes, ainsi que la confiance que les employés accordent au processus pour résoudre les problèmes et les protéger contre les comportements nuisibles.

À titre d'exemple, la suppression de l'obligation de signalement est entrée en vigueur en juin 2024. Elle permet aux membres des FAC d'adopter une approche davantage axée sur la prise en compte des traumatismes, qui accorde la priorité aux besoins et à la sécurité des personnes concernées et de celles qui signalent les faits. Cela supprime également l'obligation pour les militaires de signaler les cas de comportement répréhensible aux autorités. Certaines personnes interrogées ont fait remarquer que cette modification des procédures de signalement avait semé le doute quant à la marche à suivre en cas d'incident.



Les GCD ont décrit les mécanismes officiels comme étant fragmentés, peu clairs, lents et souvent perçus comme purement symboliques, ce qui laisse les membres dans l'incertitude quant à l'endroit où trouver de l'aide et les rend sceptiques quant à la capacité du système à les protéger.



35 % des gestionnaires interrogés (sondage du Réseau national des gestionnaires) ne se sentaient généralement pas à l'aise de traiter ou de transmettre les plaintes par les voies de communication appropriées.
65 % des répondants se sentaient en mesure de résoudre ou de transmettre les plaintes par les voies appropriées.

La culture du signalement est minée par la méfiance envers les processus administratifs mis en place pour traiter les cas de racisme et d'inconduite sexuelle.

L'évaluation a révélé qu'il existe une méfiance générale à l'égard des mécanismes officiels de signalement de l'Équipe de la Défense. Les personnes interrogées ont indiqué que l'aide générale apportée aux victimes dépendait souvent de l'engagement de certaines personnes plutôt que de pratiques normalisées. Lorsque les dirigeants n'adoptent pas une attitude coopérative, les victimes sont moins enclines à se manifester. Il en résulte que des réseaux informels comblent ce vide et que l'idée selon laquelle un comportement inapproprié ne donne lieu à aucune conséquence visible persiste.

Les comportements inappropriés sont parfois gérés de manière informelle en transférant les « personnes à problèmes » plutôt qu'en leur demandant de rendre des comptes (absence de mesures de responsabilisation visibles).

Parmi les nouveaux membres des FAC, la culture du signalement est influencée par ce que les personnes interrogées ont qualifié de « conflits de loyauté »; par exemple, la tension entre le fait de signaler un comportement nuisible ou inapproprié et celui de rester loyal envers ses pairs, ses instructeurs ou son unité afin d'éviter l'exclusion ou des représailles. Ces dynamiques mettent en évidence des obstacles au changement culturel qui sont propres aux FAC. Elles sont également liées à des systèmes de croyances incompatibles avec les valeurs de l'organisation. Ces obstacles et ces systèmes de croyances mettent en évidence des lacunes en matière de sécurité psychologique et d'inclusion sur le lieu de travail.



Les membres des GCD font très peu confiance aux systèmes de règlement des griefs et de signalement, invoquant des procédures peu claires, des problèmes de confidentialité ainsi que des résultats incohérents ou lents à obtenir. Beaucoup hésitent à signaler des comportements répréhensibles par crainte de représailles ou de répercussions négatives sur leur carrière.

« Personne ne subit de conséquences, qu'il s'agisse d'actes réels ou de fausses affirmations. Ce n'est que lorsque survient le pire que des mesures sont prises. »

- Entrevue réalisée lors de la visite d'un milieu de travail

« Ce groupe a constaté une évolution positive vers une tendance à croire les victimes plutôt qu'à aborder les cas avec méfiance. »

- Entrevue réalisée lors de la visite d'un milieu de travail (groupe de discussion de l'instructeur)

« L'intervention dans certains cas s'améliore et les processus gagnent en efficacité. »

- Entrevue réalisée lors de la visite d'un milieu de travail (groupe de discussion des hauts dirigeants)

Expérience et bien-être de l'Équipe de la Défense

Si la portée de la formation relative à la culture s'est élargie, l'adhésion de l'Équipe de la Défense reste inégale et est perçue comme un simple exercice de conformité. Même lorsqu'une formation efficace est proposée, le taux de participation reste faible. Cela limite son influence sur les comportements et a contribué à une « lassitude à l'égard de la culture », puisque les membres des FAC recherchent en particulier des formations pratiques, utiles et clairement liées aux raisons qui justifient ce changement de culture. Par exemple, les personnes interrogées ont fait part de leur frustration face au fait que la formation semble souvent déconnectée des situations réelles.

Bien que l'apprentissage entre pairs interactif animé par un dirigeant et le renforcement des acquis dans la pratique quotidienne soient considérés efficaces, des obstacles persistent, notamment la succession rapide d'initiatives (c.-à-d des changements sont fréquemment apportés aux initiatives), la lassitude à l'égard de la formation et les contraintes opérationnelles qui limitent le temps consacré à la réflexion.

« Même si l'on en parle beaucoup et que l'on organise des formations, aucun temps n'est réellement consacré aux problèmes individuels, car le rythme et la cadence des opérations sont prioritaires. »

- Réponse au sondage du Réseau national des gestionnaires



Seuls 42 % des membres de l'Équipe de la Défense ont participé aux ateliers « Respect au sein des FAC ».

Diversité, équité et inclusion

Objectifs à long terme en matière de diversité, d'équité et d'inclusion au sein de l'Équipe de la Défense (l'objectif) : La culture de l'Équipe de la Défense favorise la diversité, l'équité et l'inclusion; elle s'appuie sur le Code de valeurs et d'éthique du MDN et des Forces canadiennes; et elle permet à chacun de se sentir valorisé, respecté, intégré, en sécurité sur le plan psychologique et capable d'être soi-même au travail.

La diversité peut être comprise de plusieurs façons. Aux fins de la présente évaluation, la diversité « englobe des facteurs tels que l'âge, le sexe, le genre, la race, l'origine ethnique, les capacités physiques et intellectuelles, la religion, l'orientation sexuelle et les caractéristiques personnelles propres qui nous distinguent en tant que personnes et en tant que groupes » (Analyse comparative entre les sexes plus).

Constatation 4 : L'acceptation des femmes s'est améliorée, mais des obstacles persistent, en particulier pour les personnes aux identités croisées et les personnes handicapées. Les expériences de comportements d'exclusion et l'incohérence dans la mise en œuvre des mesures d'adaptation continuent d'indiquer que l'inclusion n'est pas encore intégrée aux pratiques courantes. Les efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion sont souvent perçus comme de la poudre aux yeux lorsque l'exemple donné par la direction et la participation des gestionnaires intermédiaires font défaut.

Des progrès ont été réalisés en matière d'acceptation et d'inclusion des femmes; cependant, pour les personnes aux identités croisées, les obstacles sont amplifiés. Si des rapports antérieurs avaient souligné la prévalence d'une culture de « club réservé aux hommes » au sein des FAC, les conclusions de l'évaluation étaient mitigées à cet égard. Les entrevues ont révélé que la participation des femmes s'était considérablement améliorée au cours des 10 dernières années et qu'elles étaient perçues comme très présentes et largement acceptées au sein de l'Équipe de la Défense. Si certaines personnes interrogées estimaient que l'ancien « club réservé aux hommes » ne faisait plus partie de la culture, d'autres ont indiqué qu'il persistait.

Les personnes interrogées ont également souligné que l'inclusion pouvait varier selon les professions, certains étant plus ouverts à l'intégration des femmes que d'autres. L'acceptation des femmes (et des membres visés par les initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion) dépendait également de la culture d'équipe. Les équipes qui font preuve d'ouverture et de respect, et qui favorisent la sécurité psychologique, sont perçues comme plus inclusives.

« Le MDN reste majoritairement blanc, et il est beaucoup plus facile pour les femmes blanches de se sentir acceptées que pour les femmes issues de minorités ethniques. Quant aux autres personnes qui ne sont pas blanches et qui ont des identités multiples, elles se heurtent à de nombreux obstacles. »

- Réponse au sondage du Réseau national des gestionnaires

Les personnes interrogées ont souligné l'importance accordée par les FAC aux efforts de recrutement visant à augmenter leurs effectifs globaux. Ces initiatives ont ouvert la voie à des personnes dont les attentes, les normes et les valeurs culturelles peuvent différer de celles qui sont généralement acceptées dans la société canadienne. Un exemple souvent cité concernait les attitudes à l'égard des femmes occupant des postes de direction. Les personnes interrogées ont indiqué que certains nouveaux membres avaient du mal à accepter les ordres donnés par des responsables s'identifiant comme des femmes et que, dans certains cas, ils avaient refusé de s'y conformer, ce qui avait donné lieu à des mesures disciplinaires. Il convient de noter que lorsqu'on repère ces personnes dès le début de leur carrière, un soutien et une formation adaptés se sont révélés efficaces.

Principales constatations

Diversité, équité et inclusion

Les progrès en matière de diversité, d'équité et d'inclusion se heurtent à des obstacles liés à des comportements d'exclusion.

D'après les entrevues réalisées, les membres des groupes visés par les initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion ont le sentiment que des progrès ont été réalisés depuis 2015. Les personnes qui ne s'identifiaient pas comme appartenant à un groupe désigné par la diversité, l'équité et l'inclusion percevaient les progrès de manière plus positive. Par exemple, les personnes interrogées estimaient que les membres des minorités visibles étaient largement acceptés et soutenus par des équipes de plus en plus diversifiées au sein de l'organisation; pourtant, près d'un tiers des répondants au SAFF de 2024 se sont généralement dit en désaccord avec l'affirmation selon laquelle « les personnes sont acceptées comme des membres à part entière de l'équipe ».

Certaines personnes peuvent se sentir plus acceptées et intégrées que d'autres, en partie en raison de leur propre expérience au sein de l'organisation. Un cadre interrogé a fait remarquer que ce sont les « attaques subtiles » (les microagressions subies par certains) qui sont les plus difficiles à éliminer. Pour les personnes aux identités croisées, les obstacles à l'inclusion sont amplifiés. Parmi ces problèmes figurent les comportements d'exclusion, les microagressions et les propos inappropriés visant les groupes minoritaires (p. ex., les insultes), qui sont plus difficiles à traiter.

Les membres des FAC se sont heurtés à davantage d'obstacles dans leurs efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. On a pu constater que certains membres des FAC appartenant à des groupes désignés par la diversité, l'équité et l'inclusion se sont fait dire des choses du genre « retourne chez toi » ou, à l'inverse, « tu fais partie des bons ».

L'acceptation et l'inclusion varient également en fonction du contexte opérationnel et du lieu. Par exemple, certaines personnes interrogées ont fait remarquer que l'inclusion est plus difficile à bord des navires, où les préjugés persistent, tout comme la ségrégation sociale ou l'exclusion. Les personnes interrogées ont souligné que ce contexte pouvait s'avérer particulièrement difficile pour les membres de la communauté 2ELGBTQI+ (personnes bispirituelles, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers, intersexuées et autres), car les personnes transgenres ont du mal à trouver des solutions d'hébergement adaptées et peuvent se sentir peu soutenues par la direction.



Les signalements de comportements haineux à l'encontre des membres de la communauté 2ELGBTQI+ ont doublé entre 2022 et 2024 (Centre de données sur la conduite et la culture, 2025), passant de 8 % à 16 %.

Par ailleurs, certaines ont été victimes d'exclusion puisque des mesures d'adaptation liées à leurs besoins religieux ou spirituels n'ont pas été prises. Les personnes interrogées ont évoqué les difficultés qu'elles ont rencontrées pour que des mesures d'adaptation soient prises à l'égard de leurs besoins religieux ou spirituels en tant que non chrétiens. Par exemple, un informateur clé s'est vu refuser un congé pour raisons spirituelles autochtones au motif que l'événement ne figurait pas sur le calendrier. Comme l'a expliqué l'employé, de nombreuses cérémonies, commémorations et pratiques culturelles autochtones ne figurent pas sur les calendriers habituels des lieux de travail, mais cela n'enlève rien à leur importance pour les personnes qui les célèbrent.

Une autre personne interrogée a raconté son expérience en tant que musulmane pratiquante, expliquant qu'elle avait été sanctionnée par sa chaîne de commandement pour s'être « absentée » afin de prier, alors que son superviseur immédiat lui avait donné l'autorisation de le faire. Les personnes interrogées ont également fait part de cas où des mesures d'adaptation avaient été prises, même s'ils étaient moins nombreux.

Les difficultés rencontrées en matière de mesures d'adaptation liées à la religion et à la spiritualité, ainsi que le fait d'être confronté à des comportements d'exclusion et à des microagressions, ont à leur tour une incidence sur le sentiment de sécurité et d'inclusion des employés sur leur lieu de travail. Bien que les personnes interrogées aient constaté des améliorations en matière d'équité pour les différents groupes et des progrès vers une inclusion générale accrue depuis 2015, il est nécessaire de poursuivre les efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Un rapport récent financé par le programme MINDS a fait état d'une présence croissante de la suprématie blanche systémique et de sentiments xénophobes au sein des FAC. Par conséquent, les militaires issus de communautés racialisées peuvent avoir des difficultés à s'intégrer aux FAC, ce qui compromet les efforts d'inclusion. La montée des opinions extrémistes a également été évoquée par deux informateurs clés dans l'une des bases.

« Il s'agit encore d'une organisation dominée par des hommes blancs. »

- Entrevue réalisée lors de la visite d'un milieu de travail (instructeur)

« Il y a un manque de sensibilisation aux questions liées à la communauté 2ELGBTQI+, notamment en ce qui concerne les insultes et les mesures d'adaptation. Chaque fois est comme la première. »

- Entrevue réalisée lors de la visite d'un milieu de travail (ambassadeur de l'Espace positif)

Il existe encore des obstacles structurels et comportementaux qui entravent l'équité et l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Les données issues du sondage mené dans le cadre de l'évaluation ont montré que l'intégration des personnes handicapées était la plus faible parmi les différents groupes ciblés en matière de diversité, en raison d'obstacles structurels et comportementaux persistants (p. ex., la surveillance du télétravail, le manque de sensibilisation, les mesures d'adaptation). Les personnes interrogées ont fait remarquer qu'il peut être particulièrement difficile d'approuver des mesures d'adaptation lorsque le dossier officiel d'une personne ne fait pas état de ce besoin. Les membres peuvent hésiter à solliciter une aide médicale pour obtenir ces documents, car les services de santé mentale font toujours l'objet d'une stigmatisation au sein des FAC. Même si les politiques et les formations ont permis d'améliorer les résultats, la culture et les attitudes au quotidien restent inégales.

« Les membres des FAC doivent souvent trouver le juste équilibre : jusqu'où se confier, quelle aide demander et jusqu'où simplement "tenir bon", car c'est ce qu'on attend d'eux. »

- Entrevue réalisée lors de la visite d'un milieu de travail

Diversité, équité et inclusion

Les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion sont généralement bien perçues; toutefois, sans l'exemple donné par les dirigeants et sans l'adhésion des gestionnaires intermédiaires, l'inclusion est considérée comme une simple mise en scène et une mesure de conformité. Si de nombreuses personnes interrogées soulignent que ces initiatives peuvent contribuer à la sensibilisation, certaines estiment que les promotions pourraient être attribuées au statut de minorité visible plutôt qu'au mérite (c.-à-d. selon le principe de diversité de façade), ce qui crée un sentiment d'« inclusion forcée ». Les membres des groupes visés par les initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion ont eux-mêmes le sentiment d'être choisis pour certaines initiatives parce qu'ils « répondent aux critères requis » et sont souvent invités à participer à des événements destinés au grand public. De nombreuses personnes souhaitent simplement être acceptées sans être considérées comme différentes, ce qui peut nuire aux efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Certaines personnes interrogées considèrent la compétence comme le facteur le plus déterminant pour l'acceptation sociale.



Certains membres des GCD décrivent les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion comme étant trop souvent des exercices symboliques visant simplement à cocher des cases, ce qui engendre de la méfiance et donne à certains membres l'impression d'être utilisés comme faire-valoir plutôt que d'être véritablement inclus.

Les personnes interrogées ont également observé des différences générationnelles dans les attitudes à l'égard de l'inclusivité et du changement de culture : les plus récents membres des FAC se montrent généralement plus réceptifs aux pratiques inclusives et plus conscients de leur importance, tandis que les générations plus âgées éprouvent souvent davantage de difficultés à s'y adapter. Certaines personnes interrogées ont fait remarquer qu'à mesure que la population du Canada se diversifie, les nouvelles recrues pourraient déjà adhérer à l'inclusivité et à la diversité. D'autres ont indiqué que certains militaires de longue date résistent à ces changements ou éprouvent des difficultés à adopter de nouvelles normes.

Au cours des visites de sites, le concept de « frozen middle » a été évoqué, c'est-à-dire l'idée que certains gestionnaires intermédiaires résistent aux efforts liés au changement de culture, voire les compromettent. Compte tenu de leur influence, cette résistance peut grandement ralentir les progrès et souligne l'influence de l'exemplarité des dirigeants. De même, dans un autre site, certains gestionnaires font abstraction des communications liées à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, ce qui peut réduire leur niveau global de mobilisation et de sensibilisation. Dans l'ensemble des entrevues, le principal facteur ayant influé sur l'acceptation et l'inclusion des personnes visées par les initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion au sein des unités et des équipes était le comportement des dirigeants.

« Les groupes de diversité, d'équité et d'inclusion ont accès aux membres de la haute direction, et l'acceptation générale est bien établie. »
– Entrevue réalisée lors de la visite d'un milieu de travail (haute direction)

Mesure du changement de culture dans l'Équipe de la Défense



À titre de thème transversal, l'évaluation a permis de déterminer si les approches actuelles de mesure du changement de culture appuient de façon significative la prise de décisions et la transformation durable dans un contexte caractérisé par un grand nombre d'initiatives et d'activités de collecte de données liées à la culture. L'équipe d'évaluation a effectué un examen approfondi des données existantes et émergentes liées à la culture.

Constatation 5 : Bien que l'Équipe de la Défense ait mis en œuvre un large éventail de mesures pour évaluer la culture organisationnelle, des lacunes subsistent dans l'intégration et l'utilisation de cette information. Les approches actuelles sont fragmentées et s'appuient principalement sur des données quantitatives, tandis que les analyses qualitatives, intersectionnelles et fondées sur l'expérience sont moins largement exploitées. Par conséquent, il n'existe pas de vision complète de l'expérience de la culture au sein de l'Équipe de la Défense, et l'utilisation cohérente des données probantes pour éclairer les décisions est limitée, en particulier dans des domaines tels que l'expérience, le bien-être et la conduite professionnelle des membres de l'Équipe de la Défense.

Que révèlent les éléments probants de l'évaluation au sujet de la mesure de la culture au sein de l'Équipe de la Défense?

L'évaluation a révélé que la mesure de la culture au sein de l'Équipe de la Défense est entravée par des systèmes cloisonnés, des indicateurs de type « case à cocher » et des définitions imprécises, ainsi que par l'utilisation inégale de données intersectionnelles et de données axées sur les victimes. Bien que de nombreuses mesures liées à la culture soient déjà en place, elles sont appliquées de manière inégale dans les différents domaines de la culture et demeurent souvent superficielles. L'approche actuelle met davantage l'accent sur l'étendue de la couverture que sur le ciblage, de sorte que la mesure ne produit pas toujours des renseignements utiles ou exploitables.

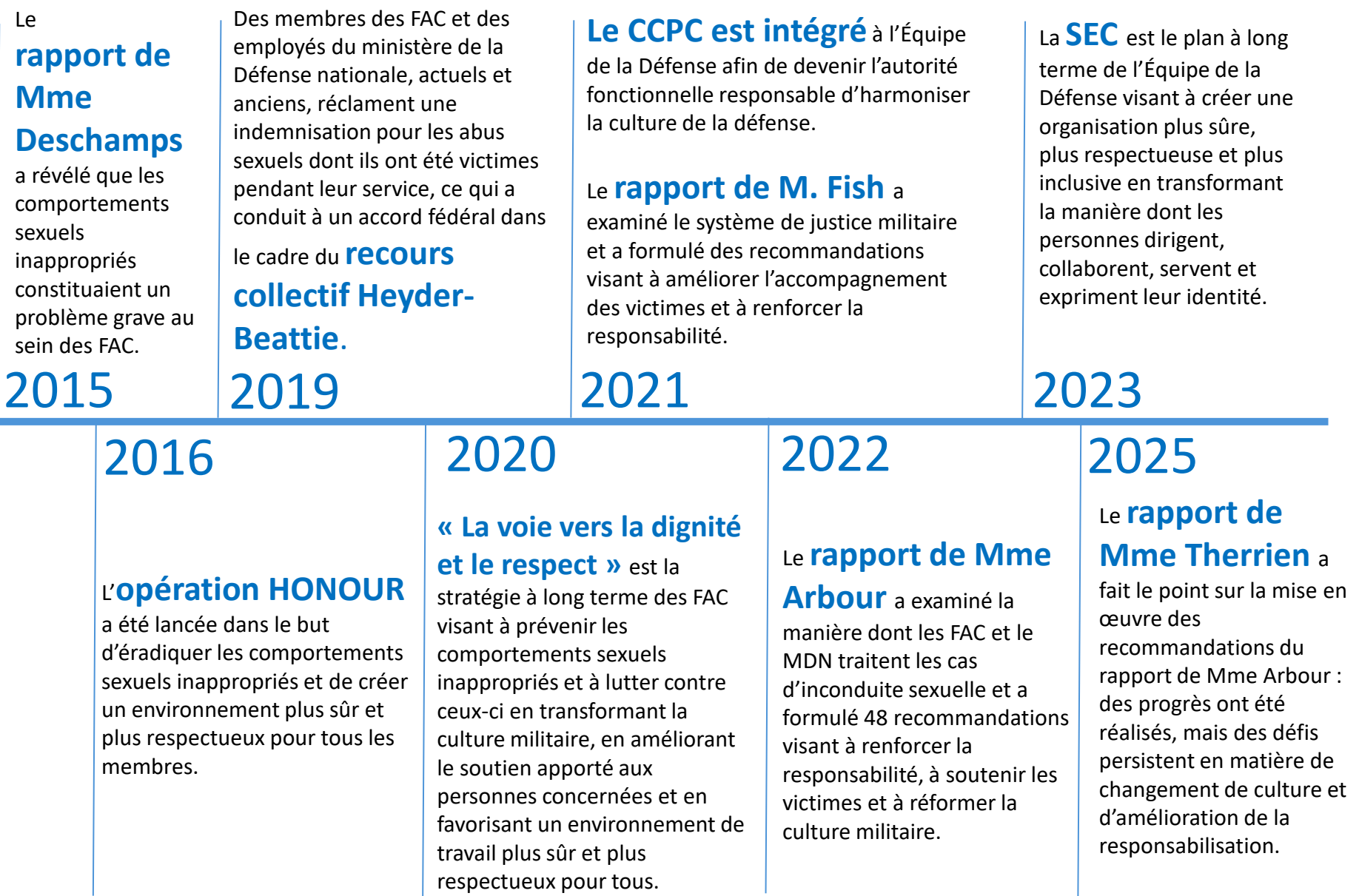
Les lacunes en matière d'indicateurs qualitatifs et contextuels, combinées à l'intégration limitée des données existantes, compliquent la compréhension, par les dirigeants, des facteurs à l'origine des tendances observées ou de la façon dont la culture est vécue dans les milieux opérationnels et de travail. Par conséquent, la haute direction ne dispose pas d'un portrait clair de l'ensemble de l'Équipe de la Défense. L'évaluation a révélé que la mesure des expériences vécues selon une approche axée sur les victimes et une perspective intersectionnelle constitue un facteur clé influant à la fois sur la conduite professionnelle et sur l'expérience ainsi que le bien-être au sein de l'Équipe de la Défense. Dans l'ensemble, les éléments probants indiquent qu'il serait plus utile d'affiner, de prioriser et de mieux intégrer les mesures existantes que d'ajouter de nouveaux indicateurs.

Annexe A : Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex) 1. Veiller à ce que les futurs efforts de changement de culture de l'Équipe de la Défense (toutes les organisations de N1) et la mesure de leur incidence soient harmonisés avec les facteurs clés qui influent positivement sur le changement de culture. 2. Mettre l'accent sur le renforcement de la confiance dans l'institution et ses dirigeants. Cela suppose notamment de rendre plus visible la responsabilité des dirigeants, par exemple en démontrant clairement comment les plaintes sont traitées et résolues.	Mesure de la direction 1 : Mesure 1.1 Le CCPC fera progresser les travaux visant la clôture du plan de mise en œuvre de la culture, tout en notant que les activités de mise en œuvre en cours continueront de faire l'objet d'un suivi jusqu'à ce qu'elles soient terminées et que les travaux de modernisation du système de justice militaire se poursuivront sous la direction du Juge-avocat général. Résultat attendu : Un rapport de clôture du plan de mise en œuvre de la culture sera présenté au chef d'état-major de la défense et au sous-ministre. Il résumera les activités de mise en œuvre réalisées à ce jour et décrira les prochaines étapes de suivi continu. BPR : CCPC, Directeur général – Engagement, politique et recherche (DGEPR) BC : Toutes les organisations de N1 visées par le plan de mise en œuvre de la culture Date cible : Août 2026 Mesure 1.2 Le CCPC renouvellera la SEC afin de l'harmoniser avec le Code de valeurs et d'éthique de l'Équipe de la Défense et élaborera un cadre connexe de mesure du rendement en matière de conduite et de culture qui comprendra, entre autres, les principaux facteurs favorisant un changement positif de la culture recensés dans l'évaluation, dans le but d'axer la mesure sur les progrès et l'incidence. Résultat attendu : La SEC révisée, y compris un cadre de mesure du rendement, est achevée et publiée à l'intention des membres de l'Équipe de la Défense. BPR : CCPC, DGEPR BC : Toutes les organisations de N1 visées par le plan de mise en œuvre de la culture Date cible : Avril 2027
	Mesure de la direction 2 : Mesure 2.1 En collaboration avec les partenaires de l'Équipe de la Défense, le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA[RH-Civ]) fera progresser la mise en œuvre du programme de transformation du processus de traitement des plaintes afin de simplifier le processus de dépôt des plaintes par les membres de l'Équipe de la Défense, d'améliorer l'efficacité de leur traitement et de renforcer l'utilisation des données pour assurer le suivi des résultats et cerner des possibilités de formation supplémentaire, de communications, de clarification des politiques et d'autres améliorations systémiques. Résultat attendu : Le programme de transformation du processus de traitement des plaintes est transféré du CCPC au SMA(RH-Civ), l'équipe est dotée en personnel, et un plan de travail révisé du programme est approuvé. BPR : SMA(RH-Civ) BC : Groupe des services numériques, CPM, CCPC, Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) Date cible : Juin 2027 Mesure 2.2 En collaboration avec les partenaires de l'Équipe de la Défense, le CCPC examinera le modèle initial du document intitulé La gestion des comportements inappropriés au ministère de la Défense nationale : rapport annuel, puis évaluera la faisabilité d'élargir la portée du rapport afin qu'il couvre tous les membres de l'Équipe de la Défense et un éventail plus vaste d'ensemble de données sur la conduite professionnelle, à compter de l'année financière 2027-2028. Résultat attendu : Une recommandation est présentée au chef d'état-major de la défense et au sous-ministre aux fins de décision. BPR : CCPC, DGEPR BC : CPM, SMA(RH-Civ), Juge-avocat général, SMA(Svcs Ex) Date cible : Décembre 2026

Annexe B : Jalons du changement de culture au sein de l'Équipe de la Défense

Depuis 2015, les efforts en matière de changement de culture au sein de l'Équipe de la Défense ont permis de franchir des étapes clés pour renforcer la responsabilisation, améliorer la gouvernance et appuyer un changement organisationnel durable. Elles sont décrites en détail dans le diagramme suivant.



Annexe C : Méthodologie

Les méthodes ont été élaborées en consultation avec les membres du Comité consultatif d'évaluation. L'évaluation s'est appuyée sur plusieurs sources de données probantes et a dégagé des thèmes en comparant les résultats obtenus.

Entrevues et groupes de discussion	Plus de 100 entrevues ont été menées auprès de membres du personnel de divers horizons : - CCPC - Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) - Statistique Canada - CPM - Commandement du personnel militaire - SMA(RH-Civ) - Coordonnateurs de l'évolution de la culture - GCD - Comité de représentation et d'inclusion (sous-comité du Comité de gestion des personnes de l'Équipe de la Défense) - Réseau des jeunes professionnels - Réseau national des gestionnaires - Table de coordination du programme sur la culture - Aumôniers - Commandants et personnel de niveau opérationnel des FAC - Instructeurs et stagiaires de l'école de recrues - Sentinelles
Analyse des données	Les données existantes provenant des sources suivantes ont été examinées et analysées : - Sondage « Votre opinion compte » - Sondage sur les inconduites sexuelles dans les FAC - Sondage sur le harcèlement et la discrimination - Sondage « À vous la parole » - SAFF - Centre de données sur la conduite et la culture - Sondage sur l'éthique de la Défense
Visites de milieux de travail	- Marine royale canadienne Halifax - Base des Forces canadiennes Trenton - Base des Forces canadiennes Edmonton - Collège militaire royal de Saint-Jean
Examen de documents	Plus de 250 documents ont été examinés : - Politiques de l'Équipe de la Défense - Recherche du Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) - Recherche liée au programme MINDS et au réseau Transformation des cultures militaires - Analyse documentaire sur le changement de culture - Procédures liées aux principaux enjeux culturels relevés dans l'analyse des données - Examens externes pertinents
Sondage	- Sondage du Réseau national des gestionnaires - Le public cible du questionnaire comprend les membres du Réseau national des gestionnaires de l'Équipe de la Défense provenant de l'ensemble des organisations de N1. Il compte 129 personnes. Dans l'ensemble, 76 personnes sondées ont rempli le questionnaire. Le taux de réponse s'est élevé à environ 59 %. Il convient de noter que le sondage reposait sur un échantillon raisonné et composé de répondants autosélectionnés. - Parmi les répondants, 65 % étaient des civils n'ayant jamais servi dans l'armée, et 8 % étaient des civils ayant à la fois une expérience civile et militaire. La plus forte proportion de répondants (environ 75 %) est actuellement affectée dans la région centrale (c.-à-d. Ontario, Québec et région de la capitale nationale).
Limitations	Mesures d'atténuation/explications
Le rapport utilise le terme « Équipe de la Défense » plutôt que d'établir une distinction entre les militaires/membres des FAC et le personnel civil.	L'évaluation a abordé la collecte de données sur la culture selon une perspective de culture à l'échelle de la Défense, dans le but de cerner les tendances à l'échelle du système. Des sous-cultures ont été relevées durant la phase d'analyse des éléments probants, et le rapport met en évidence les différences entre les militaires et les civils lorsqu'elles sont significatives. Les recommandations de l'évaluation tiendront davantage compte de toute différence culturelle significative.
Le rapport met l'accent sur les nouveaux éléments probants tirés des entrevues, des visites de sites et du sondage du Réseau national des gestionnaires.	La méthode d'évaluation comprend la triangulation et la consolidation des éléments probants. Bien que les constatations soient établies à partir de l'ensemble des sources de données probantes, le rapport met l'accent sur les nouveaux éléments probants tirés des entrevues, des visites de sites et du sondage du Réseau national des gestionnaires. L'évaluation visait à évaluer l'état actuel du changement de culture au sein de l'Équipe de la Défense (mesure dans laquelle le changement de culture progresse) et à formuler des recommandations.
Le rapport ne fait pas de distinction entre les perceptions des différents groupes interrogés.	Les groupes interrogés et leurs réponses n'ont pas été identifiés dans le rapport, ou ne l'ont été qu'à un niveau très général, afin de protéger l'anonymat et la confidentialité des répondants. Il convient de noter que l'évaluation n'a relevé aucun écart significatif entre les réponses des différents groupes interrogés.

Annexe D : Définitions

Stratégie d'évolution de la culture (SEC)	Stratégie de l'Équipe de la Défense qui est appliquée à l'échelle de l'organisation et qui énonce la vision à long terme, les principes et les objectifs du changement de culture. La SEC définit les résultats visés par le changement de culture, la façon dont celui-ci est intégré à la direction, aux valeurs et aux pratiques institutionnelles, ainsi que la manière dont il est mis en œuvre au moyen du plan de mise en œuvre de la culture.
Plan de mise en œuvre de la culture	Feuille de route de l'Équipe de la Défense qui est appliquée à l'échelle de l'organisation et qui permet de mettre en œuvre le changement de culture au sein du MDN et des FAC.
Coordonnateur de l'évolution de la culture	Rôle désigné au sein de l'Équipe de la Défense qui consiste à appuyer et à coordonner la mise en œuvre des initiatives liées à l'évolution de la culture à l'échelle locale.
Volet de la mesure de la culture	Les quatre volets de la mesure de la culture sont fondés sur le plan de mise en œuvre de la culture et la SEC de l'Équipe de la Défense. Le plan de mise en œuvre de la culture s'appuie sur ces quatre volets pour classer l'ensemble des initiatives et des activités mises en œuvre. Les principales activités liées au changement de culture au sein de l'Équipe de la Défense sont classées selon ces quatre volets : - la confiance dans l'institution et la direction; - la conduite professionnelle; - l'expérience et le bien-être de l'Équipe de la Défense; - la diversité, l'équité et l'inclusion.
Groupes consultatifs de la Défense (GCD)	Groupes consultatifs sur l'équité en matière d'emploi composés de membres actifs des FAC et d'employés de la fonction publique du MDN qui fournissent des avis, des conseils et des recommandations à la direction de l'Équipe de la Défense. Les GCD sont constitués de bénévoles qui libèrent du temps de leurs tâches habituelles pour représenter leur communauté et être une voix forte pour les groupes historiquement marginalisés au sein de l'Équipe de la Défense. Il existe un GCD pour chacun des groupes désignés en vertu de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> : les femmes, les Autochtones, les personnes en situation de handicap, les minorités visibles et les membres de la communauté 2ELGBTQI+.
Exemple donné par la direction	L'exemple donné par la direction s'entend des comportements, des mesures et des décisions manifestés par les dirigeants qui reflètent et renforcent visiblement les valeurs, les normes et les attentes de l'Équipe de la Défense. La vision consiste à avoir des dirigeants qui inspirent confiance, motivent leurs équipes et leur donnent les moyens de s'acquitter de leur mission et de leur mandat, tout en obtenant des résultats de façon durable.
Gestionnaires intermédiaires	Pour les besoins de la présente évaluation, les gestionnaires intermédiaires désignent les dirigeants du palier de supervision et du palier de commandement intermédiaire (p. ex., superviseurs immédiats, chefs de section, gestionnaires à l'échelle de l'unité et postes de commandement équivalents) qui sont chargés de mettre en œuvre les orientations de la haute direction, de gérer les enjeux liés au personnel au quotidien et de façonner la culture de leur unité.
Culture organisationnelle	Les croyances, les valeurs et les postulats fondamentaux communs qui façonnent la manière dont les personnes pensent et agissent, particulièrement ceux qu'elles assimilent lorsqu'elles se joignent à une nouvelle équipe ou unité.
Mesures de responsabilisation visibles	Les mesures de responsabilisation visibles sont des mesures et des mécanismes observables par lesquels les dirigeants et les institutions démontrent que les normes de conduite sont appliquées et que les comportements inappropriés ont des conséquences. Ces mesures comprennent des processus transparents, une application uniforme des conséquences et une communication claire des résultats, ce qui permet aux membres de l'Équipe de la Défense de constater que la responsabilisation est réelle, équitable et appliquée à tous les échelons.