



SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)

Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Évaluation du Programme de transition pour les militaires



Réunion du Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation

Mai 2019

1258-3-025 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Sigles et abréviations.....	ii
Sommaire	iv
1.0 Introduction.....	1
1.1 Contexte de l'évaluation	1
1.2 Profil du programme	1
1.3 Étendue de l'évaluation	8
2.0 Constatations et recommandations.....	9
2.1 Pertinence et conception du programme.....	9
2.2 Efficacité	21
2.3 Efficience	28
Annexe A – Plan d'action de la direction.....	A-1
Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation	B-1
Annexe C – Modèle logique	C-1
Annexe D – Matrice d'évaluation.....	D-1

Sigles et abréviations

ACC	Anciens combattants Canada
AF	Année financière
BFC	Base des Forces canadiennes
BPR	Bureau de première responsabilité
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CISP	Centre intégré de soutien du personnel
CMR	Cadre ministériel des résultats
COI	Capacité opérationnelle initiale
COT	Capacité opérationnelle totale
CPAC	Comité permanent des anciens combattants
CPM	Chef du personnel militaire
CT FAC	Centre de transition des Forces armées canadiennes
DGE	Directeur général – Évaluation
DGRAS	Directeur général – Rémunération et avantages sociaux
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la défense
ETP	Équivalent temps plein
ETBFAC	Enquête sur la transition à la vie civile et le bien-être après le service dans les Forces armées canadiennes
EVASM	Études sur la vie après le service militaire
FAC	Forces armées canadiennes
GT FAC	Groupe de transition des Forces armées canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
OSP	Officier de sélection du personnel
PEED	Plan des effectifs de l'Équipe de la Défense
PIR	Profil d'information sur le rendement
PSE	<i>Protection, Sécurité, Engagement</i>
PTM	Programme de transition pour les militaires
QG	Quartier général

RARM	Régime d'assurance-revenu militaire
RCN	Région de la capitale nationale
RH	Ressources humaines
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
SPSC	Service de préparation à une seconde carrière
SSFC	Services de santé des Forces canadiennes
UISP	Unité interarmées de soutien du personnel

Sommaire

Le présent rapport renferme les constatations et les recommandations résultant de l'évaluation du Programme de transition pour les militaires (PTM). Le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) a réalisé l'évaluation en tant que composante du plan d'évaluation quinquennal du ministère de la Défense nationale (MDN), conformément à la Politique sur les résultats (2016) du Conseil du Trésor. L'évaluation adopte une approche anticipative ou prospective pour examiner la pertinence, l'efficacité et l'efficience du PTM pour les années financières (AF) 2013-2014 à 2017-2018 – les services de transition existants dans le rapport –, ainsi que du groupe de transition des Forces armées canadiennes (GT FAC) à sa capacité opérationnelle totale (COT) – le nouveau PTM dans le rapport.

Les méthodes d'évaluation comprennent la recension des écrits et l'analyse documentaire, l'analyse de données des ressources humaines (RH), des entrevues avec des intervenants clés, un groupe de travail sur la mesure du rendement et des formulaires d'évaluation sur le Service de préparation à une seconde carrière (SPSC). L'évaluation ne vérifie pas la conformité avec la législation, les politiques ou les règlements, ni la pertinence par rapport aux contrôles internes.

Portrait global

- Le nouveau PTM a pour vocation de s'attaquer aux lacunes et aux défaillances rencontrées par le passé par les services de transition des FAC.
- Doté des ressources appropriées et correctement mis en œuvre, le programme a plus de chances d'être efficace.
- Pour que le groupe de transition puisse démontrer l'efficacité du programme à long terme, la mesure du rendement doit être améliorée.

Description du programme

Chaque année en moyenne depuis 2012 plus de 10 000 militaires quittent les Forces armées canadiennes (FAC) pour la vie civile. Le PTM vise à accompagner tous les membres des FAC qui se préparent à quitter la vie militaire vers une transition en douceur à la vie civile, y compris en veillant à ce qu'ils bénéficient de tous les avantages auxquels ils ont droit au moment de leur libération. En collaboration avec ses partenaires, le nouveau GT FAC, qui a vu le jour le 10 décembre 2018, offre des services de transition personnalisés, professionnels et normalisés aux membres des FAC et à leur famille pour permettre une transition harmonieuse et un bien-être accru, en prêtant une attention particulière aux militaires malades et blessés, à leur famille et à la famille des personnes décédées.

Pertinence

L'évaluation a permis de constater que les services de transition existants des FAC répondent normalement aux besoins des militaires en période de transition et à leur famille. Cependant, il faut noter qu'il existe des lacunes dans la disponibilité des services et des défaillances sur le plan de la communication. Parmi les lacunes repérées grâce aux entrevues et à la recension des

écrits, citons le manque de contacts directs avec les conjoints et la famille, ainsi que le manque d'intégration des politiques et des procédures sur la transition entre les FAC et Anciens combattants Canada (ACC). La recension des écrits et les entrevues ont également permis de montrer le manque de cohérence des services de transition existants – en termes de qualité, de disponibilité, de rapidité, de fréquence et d'accessibilité – en fonction du lieu où se trouvent les militaires.

Tout porte à croire que la teneur du nouveau programme devrait permettre de combler ces lacunes. Les intervenants les plus importants ont pris part à l'élaboration du programme pour concevoir de nouvelles fonctionnalités qui améliorent les points problématiques. L'approche progressive de la mise en œuvre du nouveau programme améliore ses chances de réussite. Il apparaît que le nouveau Programme de transition tient compte des recommandations précédentes émises par les organismes de surveillance.

Peu de données sur le rendement des services de transition existants sont disponibles au sein des FAC. Le système de mesure du rendement du PTM est à l'étude actuellement. Certaines mesures du rendement sont en place pour les services de transition existants, mais le manque de ressources empêche de cumuler et de conserver systématiquement les données qui en résultent. C'est pourquoi les prises de décision ne s'appuient pas sur ces données.

Efficacité

Même si de nombreuses recherches ont eu lieu sur le passage de la vie militaire à la vie civile, il existe peu de données probantes permettant d'évaluer dans quelle mesure les services de transition des FAC ont contribué à la réussite à long terme de la transition des militaires à la vie civile. D'après les études, la majorité des membres des FAC qui bénéficient de services de transition pensent que ces services contribuent à une meilleure transition. Toutefois, la réussite réelle de la transition n'a pas pu être évaluée, car les études ont été menées avant la libération des militaires, qui ne sont plus suivis après. Une mesure appropriée du rendement pourrait aider à voir quels aspects du nouveau programme fonctionnent comme prévu et lesquels sont à améliorer.

La conception du nouveau PTM s'attache à reconnaître ce qui définit une transition réussie au travers de ses aspects complexes et personnels. Alors que les services de transition existants étaient largement fondés sur la libération pour des raisons médicales, en prêtant une attention moindre au reste des FAC, les écrits laissent entrevoir une image plus complexe des troupes et des personnes qui ont le plus besoin de soutien. Le nouveau programme, qui optera pour une approche fondée sur des données probantes pour reconnaître les besoins des militaires et repérer ceux qui ont le plus besoin d'aide et dans quels domaines, aidera à orienter le processus de transition de chaque individu vers le secteur approprié.

Efficiences

L'évaluation a tenté en vain de prévoir le rapport coût-efficacité du nouveau PTM à sa COT et à le comparer au programme existant. Il est impossible d'évaluer le rapport coût-efficacité des services de transition existants, autant que du nouveau Programme de transition, étant donné qu'il est toujours en cours de conception et que les ressources personnelles et financières qui lui seront attribuées n'ont toujours pas été confirmées. Il apparaît que les ressources allouées aux services de transition existants se sont avérées insuffisantes, mais il n'est pas certain que les nouvelles ressources prévues pour le nouveau programme soient suffisantes. À l'avenir, il sera important de recueillir les données financières utiles à l'analyse du rapport coût-efficacité.

Principales constatations et recommandations

Principale constatation	Recommandation
Pertinence	
1. Les services de transition existants des FAC apparaissent pertinents aux membres en cours de transition, même si des écarts dans la disponibilité des services et des défaillances sur le plan de la communication ont été détectés.	1. Veiller à ce que les membres des FAC et leur famille, en particulier les conjoints et les partenaires, soient tenus informés des changements apportés aux services de transition, nouveaux ou existants.
2. Le nouveau PTM cherche à résoudre les enjeux existants et à répondre aux besoins des militaires en transition à la vie civile et de leur famille.	
3. Peu de données sur le rendement des services de transition existants sont disponibles.	2. Veiller à ce que le profil d'information sur le rendement (PIR) concernant la transition à la vie civile couvre les activités des services de transition existants. Définir les modalités de suivi des données de rendement provenant des bases ou des escadres.
Efficacité	
4. Les caractéristiques d'une transition réussie et les facteurs qui y contribuent sont bien connus.	
5. Peu de données sont disponibles sur l'influence des services de transition des FAC sur la réussite à long terme de la transition des militaires à la vie civile.	3. En collaboration avec les intervenants concernés, élaborer une approche de communication avec les militaires, après leur libération, en vue de connaître les effets à plus long terme de la transition.
6. La conception d'un nouveau processus de transition, par son approche personnalisée et sa planification à long terme, vise à recueillir des données probantes sur la réussite de la transition.	

Efficience	
7. Bien qu'il soit impossible d'évaluer le rapport coût-efficacité du nouveau Programme de transition non plus que des services de transition existants, il existe des preuves que les ressources de ce secteur étaient insuffisantes dans le passé.	4. Une fois les ressources confirmées pour le GT FAC, évaluer leur adéquation pour mettre en œuvre la gamme complète de services de transition dans tous les Centres de transition des Forces armées canadiennes (CT FAC) conformément à la conception de la COT. 5. Vérifier que le coût total des services de transition est précisément calculé et pris en compte dans le Programme 3.5 du Cadre ministériel des résultats (CMR) et régulièrement examiné dans le but de prendre des décisions éclairées.

Tableau 1. Sommaire des principales constatations et recommandations. Ce tableau présente une version consolidée des constatations et recommandations du rapport.

Nota : Pour prendre connaissance des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consulter l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#).

1.0 Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

L'évaluation a été entreprise entre avril 2018 et mars 2019, conformément au plan d'évaluation ministériel du MDN et des FAC, et approuvée en mars 2018 par le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation. L'évaluation couvre le PTM – Programme 3.5 dans le Répertoire des programmes du MDN et des FAC. Son objectif consistait, en partie, à faciliter l'élaboration du nouveau programme et à vérifier que ce dernier était compatible avec la mesure du rendement et l'évaluation.

Le PTM des FAC est un nouveau projet annoncé dans le cadre de la politique de défense 2017 du MDN : *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE). Avec la mise sur pied du nouveau GT FAC, le programme vise à accompagner tous les membres des FAC qui se préparent à quitter la vie militaire vers une transition en douceur à la vie civile, y compris en les aidant à assurer qu'ils bénéficient de tous les avantages auxquels ils ont droit au moment de leur libération. La section suivante offre de plus amples renseignements sur le PTM.

Le mode de transition des FAC a été largement étudié au cours des dernières années. Les études suivantes, qui ont été entreprises entre les AF 2013-2014 et 2017-2018, se sont intéressées à l'efficacité du Programme de transition des FAC et aux recommandations émises à l'intention du MDN et des FAC dans ce domaine :

1. Chef d'état-major de la défense (CEMD) – Rapport sur l'examen des soins pour les malades, les blessés et les personnes en transition (2015).
2. MDN, Évaluation de la gouvernance du chef du personnel militaire (2016).
3. ACC – Évaluation du programme des services de transition de carrière (2016).
4. Deux études de l'ombudsman du MDN et des Forces canadiennes et de l'ombudsman des anciens combattants (2016, 2017).
5. Trois rapports du Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes (2016, 2017, 2018).

1.2 Profil du programme

1.2.1 Description du programme

Plus de 10 000 militaires quittent les FAC chaque année, qu'ils soient membres de la Force régulière ou de la Force de réserve. Parmi eux, 1 667 personnes sont libérées pour motif

médical¹. La transition à la vie civile est difficile pour de nombreux membres des FAC pour de multiples raisons, souvent imbriquées. Afin d'accompagner les militaires tout au long de ce processus de transition complexe, le MDN et les FAC proposent divers programmes et services pour les aider à se préparer à la vie civile. Avant décembre 2018, ces programmes et services relevaient de l'Unité interarmées de soutien du personnel (UISP) au sein du Commandement du personnel militaire. Ces services étaient disponibles pour les militaires en service ou retirés du service qui avaient été libérés honorablement et étaient qualifiés dans leur groupe professionnel. Certaines des offres étaient réservées aux militaires libérés pour des raisons médicales.

Les services de transition suivants étaient offerts à tous les membres des FAC, en grande partie par l'intermédiaire du programme du SPSC :

- séminaires sur la transition et la planification à long terme;
- counseling en matière de transition;
- ateliers de réorientation professionnelle;
- inventaire des intérêts;
- conversion d'emploi militaire en emploi civil – outil d'équivalence d'identification de la structure des groupes professionnels militaires vers la classification nationale des professions.

Les services de soutien suivants étaient offerts uniquement aux militaires libérés pour des raisons médicales :

- programmes de réadaptation physique et mentale, d'entraide;
- gestion des cas par une infirmière des FAC;
- orientation financière et planification financière;
- services d'aiguillage et de planification de la transition;
- services de défense des intérêts des militaires pour les conseiller sur leurs droits au soutien et aux avantages;
- Programme de réadaptation professionnelle à l'intention des militaires en activité de service.

Outre ces services d'aide à la transition, un certain nombre d'offres additionnelles sont proposées par les FAC et leurs partenaires aux vétérans et à leur famille, telles que la pension et d'autres avantages sociaux. L'administration de ces avantages ne dépend pas du PTM, mais du Programme 3.4 : Gestion de l'Équipe de la Défense.

Malgré ces aides, les membres des FAC continuent de rencontrer des difficultés, comme en témoignent les nombreuses études de l'ombudsman du MDN, du Bureau du vérificateur

¹ Dossiers internes du MDN et des FAC.

général et du Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes, entre autres. Pour des raisons de manque de disponibilité ou par méconnaissance des services déjà mentionnés, les militaires se déclarent mal préparés à la transition entre la vie militaire et civile, et se plaignent de la bureaucratie et des temps d'attente interminables pour bénéficier des avantages.

Prenant acte de ces récriminations, le ministre de la Défense nationale et le ministre des Anciens Combattants, ainsi que le ministre associé de la Défense nationale, ont demandé à leurs ministères dans leur lettre de mandat respective de collaborer en vue d'offrir aux membres des FAC en processus de libération une transition sans heurts à la vie civile². En réponse, la nouvelle politique de défense du gouvernement, PSE 2017, présente une nouvelle approche de la transition visant à faciliter la libération des militaires et la transition à la vie civile en veillant à ce qu'ils reçoivent le soutien professionnel, normalisé et personnalisé dont ils ont besoin. Les initiatives de PSE prises en compte dans le PTM sont les suivantes :

- Initiative 27 de PSE – Mettre sur pied un nouveau GT FAC qui fournira le soutien à tous les militaires pour une transition sans heurts à la vie civile. Ce groupe [...] fournira du soutien personnalisé pleinement engagé pour aider à la transition de tous les membres des FAC, et plus particulièrement les personnes malades ou blessées, y compris celles qui souffrent de blessures de stress graves ou psychologiques.
- Initiative 28 de PSE – Voir à ce que toutes les indemnités sont en place avant qu'un militaire effectue la transition [à] la vie civile.

Ces initiatives s'inscrivent en complément de l'initiative 26 de PSE qui prévoit affecter à l'appui des services de transition une partie des effectifs additionnels accordés aux Services de santé – initiative abordée dans le Programme 3.3 : Gamme complète des soins de santé. La transition pour les militaires constitue un composant essentiel de l'initiative Le parcours, qui fait référence à la manière dont l'armée recrute, forme et traite ses membres.

² Directive de mise en œuvre du renouvellement du processus de transition des FAC et d'ACC – Le nouveau modèle de transition, 27 juillet 2016.

Le 7 décembre 2018, le CEMD et le sous-ministre ont conjointement publié une directive sur l'opération TRANSITION, annonçant la mise sur pied du GT FAC. Lorsqu'il sera pleinement opérationnel, le GT FAC

dirigera, intégrera et synchronisera toutes les fonctions de transition offertes par les FAC. Les 32 CT FAC qui seront présents dans les bases au Canada pourraient englober d'autres entités auparavant chargées de la transition, y compris les Centres intégrés de soutien du personnel (CISP), les Centres de ressources pour la famille des militaires et les officiers de sélection du personnel (OSP) d'une base ou d'une escadre. La plupart des services

actuellement offerts et déjà mentionnés seront maintenus. D'autres services et outils viendront s'y ajouter, à savoir :

« Cette transition sans heurts à la vie civile commence tôt dans la carrière militaire, dès l'inscription à Mon dossier ACC la première année de l'enrôlement. La préparation à la transition pour un membre des FAC s'inscrit dans le cadre du perfectionnement professionnel qui s'étend sur toute sa carrière. De l'aide est fournie au personnel tout au long du processus de transition. Une stratégie d'emploi unique harmonisée entre les FAC et ACC permettra de réussir la réinsertion des militaires en transition à la vie civile en tenant compte de leurs aspirations. Le système de gestion de l'information/technologie de l'information pleinement intégré permettra d'assurer une interopérabilité harmonieuse entre le MDN et les FAC, et ACC, et entre tous les autres intervenants. Ultimement, les membres des FAC auront plus de chances de réussir leur transition à la vie civile; et pour ceux qui auront besoin des services d'ACC, ils seront en place avant la libération, communiqués sous forme d'une décision et d'un document uniques, avec des prestations qui leur seront réglées régulièrement et en temps opportun. »

Directive de mise en œuvre du renouvellement du processus de transition des FAC et d'ACC – Le nouveau modèle de transition, 27 juillet 2016.

- le guide de transition;
- le plan de transition adapté aux besoins du militaire;
- le programme de formation et d'éducation tout au long de la carrière, en commençant par la formation améliorée sur la transition, qui entre en vigueur le 1^{er} avril 2019;
- le portail d'accès centralisé en ligne de la transition;
- un outil de suivi du processus de libération permettant d'assurer que les principaux avantages sont en place au moment de la libération;
- l'application Mes Services de Transition;
- la carte de service des vétérans.

Ces nouveaux services et outils seront proposés aux militaires indépendamment de leur type de libération, même si certains services pourraient s'adresser en priorité aux personnes en ayant le plus besoin.

Au cœur de la nouvelle approche de transition se trouve un nouveau processus en cinq étapes, qui sera adapté en fonction de chaque militaire. Le processus comprendra l'intégration entre les FAC et ACC, se déroulera pendant toute la carrière du membre des FAC et se poursuivra après la transition (voir la figure 1).

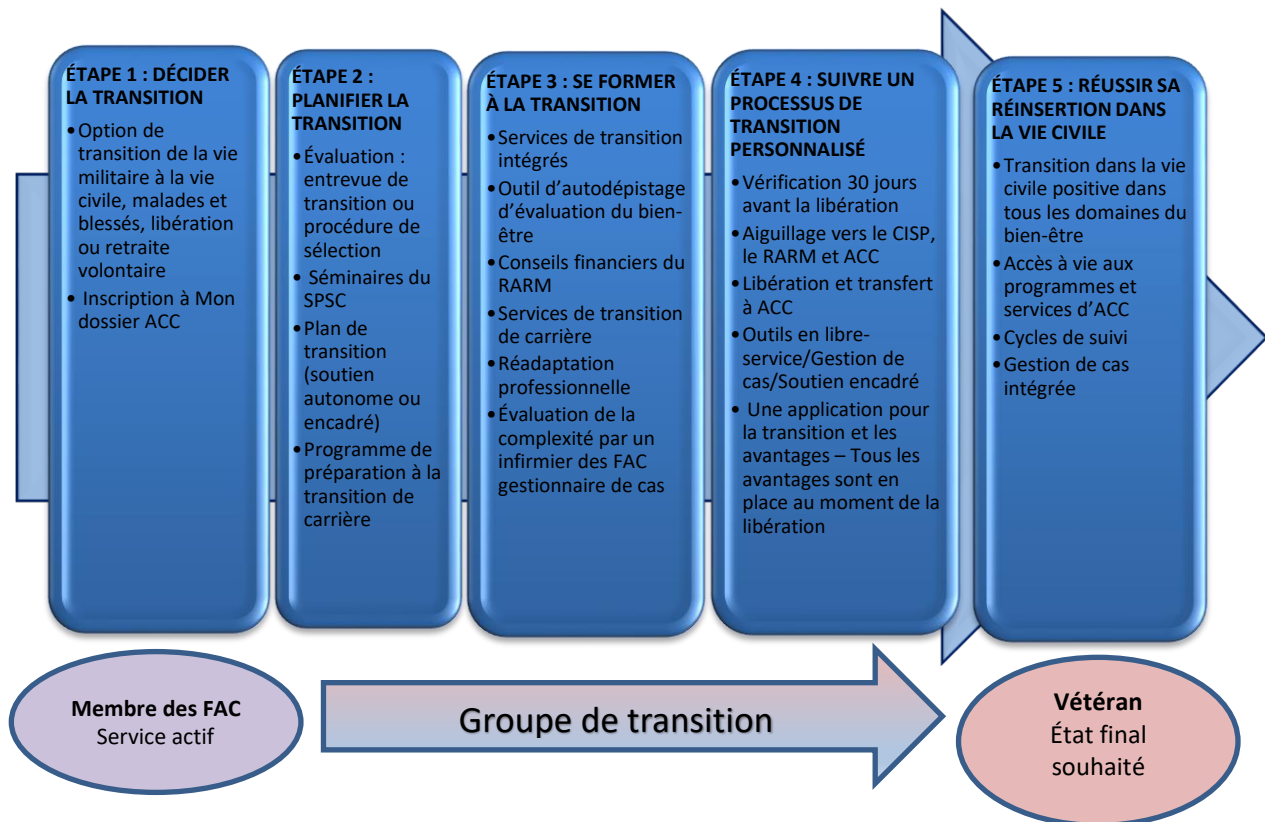


Figure 1. Processus de transition de la vie militaire à la vie civile. Cette figure illustre le système centralisé de la nouvelle approche de transition pour les militaires.

Le processus de transition personnalisé comprend un conseiller à la transition qui joue le rôle de point de contact personnel pour le militaire et sa famille. Au cours d'une entrevue de transition ou de vérification des conditions, le conseiller à la transition évaluera l'état de préparation du militaire à la transition, en fonction des domaines reconnus de bien-être. Selon l'état de préparation évalué, le plan et le calendrier de transition seront définis et le militaire et sa famille seront dirigés vers les partenaires concernés pour connaître les ressources, les avantages et les services disponibles. Le processus sert à assurer que les militaires et leur famille sont prêts pour la transition à la vie civile. L'étape finale consiste à assister à une réunion de transition et à assurer que tous les aspects administratifs des FAC ou d'ACC ont été pris en compte puis, le cas échéant, à valider le transfert à ACC. À tout moment pendant et après la transition, les militaires ont la possibilité de s'adresser au GT FAC pour demander de l'aide, le cas échéant.

Un Groupe de travail sur la mesure du rendement (GTMR), dirigé par le Directeur général – Évaluation (DGE) et créé dans le cadre de cette évaluation, est chargé de soutenir l'élaboration

du PIR. Étant donné que l'évaluation adopte une approche anticipative ou prospective, le groupe de travail a été intégré sous forme de composant de l'évaluation, afin de contribuer à assurer que le programme est conçu avec la mesure du rendement et les évaluations futures en tête. Une ébauche du modèle logique de PTM, créée par ce groupe de travail, est intégrée à l'[annexe C](#).

1.2.2 Ressources du programme

Le nouveau PTM date d'avril 2018 et en conséquence, les données de dépenses antérieures ne sont pas disponibles³. Le tableau 2 indique les dépenses du Programme de transition et de libération (anciennement architecture d'harmonisation de programmes 4.1.4), programme qui englobe les services et le soutien aux membres des FAC en transition⁴. En vertu de la nouvelle politique de défense PSE, les dépenses engagées pour le nouveau PTM devraient augmenter de manière substantielle au cours des sept prochaines AF. Comme l'indique le tableau 2, les dépenses ont déjà augmenté au cours de l'AF 2017-2018 en raison de la première année de mise en œuvre de la politique PSE. Les dépenses prévues pour les trois prochaines AF sont répertoriées dans le tableau 3⁵. Toutefois, le montant exact des dépenses prévues pour le programme à sa COT n'a pas encore été défini.

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Dépenses	11 341 788 \$	8 892 790 \$	8 760 634 \$	35 300 584 \$

Tableau 2. Dépenses pour l'architecture d'harmonisation de programmes 4.1.4. Ce tableau indique les dépenses du Programme de transition et de libération de 2014-2015 à 2017-2018.

	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Dépenses prévues (en milliers de \$)	167 598 \$	168 794 \$	169 931 \$

Tableau 3. Dépenses prévues pour le Programme de transition pour les militaires. Ce tableau indique les dépenses prévues pour le PTM de 2018-2019 à 2020-2021.

La conception du PTM est en cours au moment de l'évaluation, par conséquent le nombre d'équivalents temps plein (ETP) à la COT n'est pas encore connu. D'après la politique PSE, le groupe devrait comprendre « 1 200 membres, parmi lesquels figureront du personnel spécialisé et des militaires blessés ou malades qui se préparent à reprendre le service actif ou à faire la

³ CMR du MDN et des FAC est entré en vigueur le 1^{er} avril 2018. Le Programme de transition pour les militaires correspond au Programme 3.5, sous Responsabilité principale 3, Équipe de la Défense, dans le CMR.

⁴ Dossiers financiers internes. La dépense négative de l'AF 2016-2017 s'explique par le retrait de comptes créditeurs de faible valeur cette année-là.

⁵ Infobase du Gouvernement du Canada, <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#start>.

transition à la vie civile »⁶. Selon le GT FAC, il est impératif d'atteindre ce nombre pour mettre en place les changements requis et déjà abordés dans le Programme de transition.

1.2.3 Intervenants

Les services de transition dans les FAC sont dirigés par le GT FAC, qui fournit également de l'aide au personnel militaire malade ou blessé. Bien que la politique chargée de définir l'autorité pour la transition des militaires à la vie civile soit obsolète, le GT FAC joue *de facto* le rôle d'autorité fonctionnelle pour les services de transition de tous les militaires⁷. Actuellement, le GT FAC est formé de 505 personnes qui fournissent des services à près de 1 500 militaires malades ou blessés qui figurent sur sa liste⁸.

Historiquement, l'UISP fournissait des services de transition et de soutien à tous les militaires malades ou blessés, y compris ceux figurant sur sa Liste des effectifs du personnel non disponible, alors que les OSP d'une base ou d'une escadre s'occupaient de fournir la plupart des services de transition à tous les autres militaires des FAC.

D'autres intervenants prennent part au processus de transition pour les militaires.

- Au sein de l'unité du Chef du personnel militaire (CPM) :
 - Directeur Général – Rémunération et avantages sociaux (DGRAS) : responsable des avantages sociaux des FAC et de la gestion des libérations;
 - Directeur - Administration (Carrières militaires) : autorité d'affectation et de libération;
 - Groupe des Services de santé des Forces canadiennes : responsable de certains aspects médicaux de la transition, tels que la gestion de cas par un infirmier des FAC;
 - Officiers de la sélection du personnel : chargés d'informer les militaires sur les options de maintien en poste et de les aider à mieux se préparer à la vie civile après le service.
- Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC)/Régime d'assurance-revenu militaire (RARM)/Manulife : fournissent des services de transition à la vie civile aux militaires ou aux vétérans et à leur famille.
- Officier d'administration de la base ou de l'escadre : chargé de fournir des services administratifs aux militaires et à leur famille dans les bases ou les escadres du Canada.

⁶ Politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement*. MDN, 2017.

⁷ La directive des FAC concernant le Programme du SPSC (DOAD 5031-4) reconnaît l'Académie canadienne de la Défense comme l'autorité fonctionnelle de ce programme. Cependant, cette DOAD est obsolète et devrait être remplacée bientôt par une politique couvrant l'ensemble des nouveaux processus et outils de la transition. L'Académie canadienne de la Défense a transféré toutes les responsabilités relatives au SPSC à l'UISP (désormais le GT FAC) en 2012.

⁸ Plans du GT FAC pour la COI, MDN et FAC, 2018 et dossiers internes.

- Chaîne de commandement de l'unité : doit continuer de s'occuper des militaires qui bénéficient de services de transition ou de libération, et de les soutenir.
- ACC : propose du soutien et des prestations aux militaires des FAC en cours de transition et aux vétérans.

1.3 Étendue de l'évaluation

1.3.1 Portée de l'évaluation

L'évaluation couvre le PTM – Programme 3.5 dans le Répertoire des programmes du MDN et des FAC. Étant donné que le PTM est toujours en cours de planification pendant l'AF 2018-2019, une approche anticipative, ou prospective, a été adoptée pour l'évaluation.

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor (2016), l'évaluation a porté sur la pertinence et l'efficacité historiques des anciens services de transition des FAC, ainsi que sur la pertinence, l'efficacité et le rapport coût-efficacité prévus pour le nouveau PTM. La conception des mesures de rendement a également été prise en compte, à la fois pour l'ancien programme et pour le nouveau, afin de pouvoir évaluer le nouveau programme, une fois qu'il sera mis en œuvre. Dans le cadre de l'évaluation du programme, cette étude n'a pas tenu compte de la conformité avec la législation, les politiques ou les réglementations, ni de l'adéquation des contrôles internes.

L'évaluation, qui est fondée sur la transition pour les militaires de la Force régulière, c'est-à-dire qu'elle ne tient pas compte des membres de la Force de réserve, couvre uniquement les services de transition du PTM, et non les soins destinés aux malades et aux blessés. Elle ne prend pas en compte non plus les parties externes au PTM, mais qui y sont connexes, telles que les prestations et les soins de santé destinés aux militaires en cours de transition à la vie civile et aux vétérans.

L'évaluation s'étend sur deux périodes, à savoir l'examen historique des services de transition des FAC au cours des cinq AF précédentes (AF 2013-2014 à AF 2017-2018), et l'examen du nouveau GT FAC à sa COT. Le rapport fait référence à la première période sous l'appellation « services de transition existants » et à la seconde sous le nom « nouveau PTM ». L'évaluation ne porte pas sur les prémices de la mise en œuvre du nouveau Programme de transition, comme l'essai de transition qui se déroule à la base des Forces canadiennes (BFC) au moment de la rédaction de ce rapport.

1.3.2 Enjeux et questions

Une grille d'évaluation pour chaque question, ainsi que les indicateurs connexes et les sources d'information figurent à [l'annexe D](#). La méthodologie employée pour recueillir des preuves à l'appui des questions de l'évaluation est décrite à [l'annexe B](#).

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Pertinence et conception du programme

Principale constatation 1 : Les services de transition existants des FAC apparaissent pertinents aux membres en cours de transition, même si des écarts dans la disponibilité des services et des défaillances sur le plan de la communication ont été détectés.

L'évaluation a permis de constater que les services de transition existants des FAC répondent normalement aux besoins des militaires en période de transition et à leur famille. La recension des écrits et l'analyse documentaire, mais également les entrevues avec des intervenants clés, montrent que les services de transition actuellement proposés aux militaires sont nombreux, et que les FAC offrent un large soutien à leurs membres en transition à la vie civile. Globalement, les intervenants clés témoignent que les membres des FAC qui font appel aux services de transition reçoivent une aide suffisante pour répondre à leurs besoins.

La plupart des militaires en période de transition pensent que les services des FAC répondent à leurs besoins, comme en témoigne leur taux de satisfaction. Une étude de 2017, par exemple, montre que les trois quarts (75,7 %) des membres des FAC ayant eu recours aux services de transition en sont satisfaits⁹. Moins d'un dixième (8,6 %) d'entre eux se déclarent insatisfaits. De la même manière, les trois quarts des répondants de la Force régulière (76,1 %) se disent satisfaits quant à la pertinence des renseignements qui leur ont été fournis par le Programme de transition¹⁰. Selon les formulaires d'évaluation des séminaires du SPSC d'octobre à novembre 2018 analysés dans le cadre de cette évaluation, la majorité (95 %) des participants sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils sont satisfaits du séminaire¹¹ et neuf sur dix (89,5 %) reconnaissent que le séminaire correspondait à leur situation propre.

Malgré la satisfaction perçue déjà citée, la recension des écrits et les entrevues montrent qu'il existe des lacunes dans les services existants, ainsi que quelques défaillances dans la communication des services de transition disponibles, notamment :

- un manque d'information pour les conjoints et la famille;
- des lacunes d'intégration entre les FAC et ACC;
- un manque de cohérence dans la qualité des services et leur accessibilité;
- un manque de cohérence et d'efficacité dans la communication sur les services de transition.

⁹ Résultats du sondage « À vous la parole » de l'automne 2017 : Programmes offerts aux militaires malades ou blessés, MDN et FAC, 2018 Les pourcentages tiennent compte à la fois des membres de la Force régulière et de ceux de la Force de réserve.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Les résultats provenant des formulaires d'évaluation des séminaires sont à interpréter avec précaution en raison du faible taux de réponses. Voir les notes de méthodologie de l'annexe B.

Manque d'information pour les conjoints et la famille

Par le passé, la participation de la famille des membres des FAC était relativement faible. Presque la moitié (47 %) de tous les intervenants clés interrogés dans le cadre de cette évaluation, que ce soit au niveau du quartier général (QG) ou de la base ou de l'escadre, déclarent que la proportion de la famille des militaires qui participent au processus de transition et accèdent aux services afférents reste relativement faible, tout comme la participation aux événements familiaux¹². Des études montrent que souvent la famille n'est pas suffisamment informée pendant le processus de transition¹³. Plusieurs sujets interrogés remarquent que si les militaires n'incitent pas leur conjoint ou leur famille à participer activement au processus, il est impossible de savoir dans quelle mesure les conjoints et la famille sont informés sur les services de transition. Il ressort de la recension des écrits et des entrevues que la participation de la famille d'un membre des FAC à la veille de la libération dépend de la volonté du militaire à la faire participer. Cependant, d'après quelques personnes interrogées au sein de la base ou de l'escadre, il arrive souvent que les militaires n'invitent pas leur conjoint et la famille à assister aux séances d'information. Du fait du manque de mécanismes de communication permettant de diffuser l'information auprès des conjoints et de la famille, ceux-ci ne sont pas informés, ou peu informés, des divers programmes et services de transition qui existent.

Le déficit d'information envers les conjoints et la famille est considéré comme une lacune majeure, surtout si on considère l'importance du soutien que la famille apporte aux militaires, que ce soit pendant leur carrière au sein des FAC ou surtout lors de la période de transition à la vie civile. C'est d'autant plus vrai lorsque les militaires sont malades, blessés ou connaissent des troubles de santé mentale, même si certains programmes, tels que le Programme de soutien social aux blessés de stress opérationnel des FAC ou d'ACC, proposent un mécanisme de soutien aux militaires et à leur famille. Les conjoints, les enfants adultes et les parents jouent souvent un rôle considérable dans les soins apportés aux militaires et aux vétérans malades ou blessés. Outre qu'ils leur offrent un soutien affectif, ils aident souvent les militaires sur le plan des soins physiques et des thérapies, dans la coordination des services de soins de santé officiels, à s'y retrouver dans le dédale de la réglementation et de la couverture santé, etc.¹⁴. Il n'en reste pas moins que la prestation de soins est problématique pour les conjoints et la famille des militaires. Une étude de 2015 montre que presque la moitié de tous les aidants naturels avaient besoin de modifier leurs horaires de travail, et que plus de la moitié rencontraient des difficultés financières¹⁵. Quelques personnes de la base ou de l'escadre

¹² Parmi les personnes interrogées au QG figuraient des gestionnaires de programme et des intervenants concernés par la conception du Programme de transition pour les militaires. Au niveau de la base ou de l'escadre, les personnes participant à la prestation des services et des produits de transition ont été interrogées.

¹³ Une transition harmonieuse pour tous les vétérans : il est temps d'agir. Rapport du Comité permanent des anciens combattants. Mai 2018, 42^e législature, 1^{re} session.

¹⁴ The Needs of Medically Releasing CAF Personnel & Their Families – Recension des écrits. MDN, 2015.

¹⁵ Ibid.

interrogées mentionnaient que les conjoints qui aident les militaires dans leur vie quotidienne à la maison sont souvent trop épuisés pour travailler à l'extérieur, ou n'en ont pas la possibilité. En ce qui concerne les conjoints et la famille de militaires aux prises avec des troubles de santé mentale pendant leur transition à la vie civile, l'adaptation peut s'avérer particulièrement difficile, car ils constituent souvent « la première ligne » du réseau de soutien des militaires¹⁶.

Alors que les conjoints et la famille jouent un rôle majeur dans la réussite de la transition des militaires à la vie civile, ils reçoivent peu de soutien direct pendant ce processus. La recension des écrits montre un manque flagrant de services disponibles pour la famille des membres des FAC en passe de quitter la vie militaire. De nombreux programmes gouvernementaux en sont encore à leurs balbutiements et les ressources communautaires sont éparpillées et mal coordonnées. En outre, des critères d'admissibilité rendent l'accès aux services encore plus difficile¹⁷. À titre d'exemple, une étude de 2016 montre que l'un des enjeux les plus fréquemment rencontrés par la famille des vétérans est la difficulté à obtenir des services directement en leur nom propre lorsque le vétéran rencontre des troubles de santé mentale, étant donné que la politique interne d'ACC interdit aux employés du Ministère de fournir des services à d'autres personnes que le vétéran lui-même¹⁸. Une étude de 2015 sur les besoins des militaires libérés pour des raisons médicales et de leur famille révèle que les aidants naturels souffrent cruellement du manque de disponibilité et d'accès aux services¹⁹. La moitié des personnes interrogées à la base ou à l'escadre estiment qu'il faut permettre plus largement la diffusion d'information sur les services et le soutien disponibles pour les conjoints, la famille et les enfants des militaires en transition à la vie civile. Même si le nouveau Programme de transition est conçu pour favoriser la participation de la famille des militaires, les personnes interrogées font valoir la nécessité de mettre en place un mécanisme plus direct et accessible permettant d'assurer que les conjoints et la famille disposent des renseignements nécessaires sur les services disponibles et reçoivent le soutien dont ils ont besoin.

¹⁶ La santé mentale chez les vétérans canadiens : une mission de famille. Rapport du Comité permanent des anciens combattants. Juin 2017. 42^e législature, 1^{re} session.

¹⁷ The Needs of Medically Releasing CAF Personnel & Their Families – Recension des écrits. MDN, 2015.

¹⁸ Aller vers les vétérans pour améliorer la prestation des services. Rapport du Comité permanent des anciens combattants. Décembre 2016. 42^e législature, 1^{re} session.

¹⁹ The Needs of Medically Releasing CAF Personnel & Their Families – Recension des écrits. MDN, 2015.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Veiller à ce que les membres des FAC et leur famille, en particulier les conjoints et les partenaires, soient tenus informés des changements apportés aux services de transition, nouveaux ou existants.

BPR : groupe de transition

Nécessité d'améliorer l'intégration entre les FAC et ACC

Par le passé, de nombreuses études ont mis en évidence le manque d'intégration des politiques, procédures et documents liés à la transition à la vie civile entre le MDN et les FAC et ACC²⁰. Aussi bien le MDN et les FAC que ACC reconnaissent les difficultés et travaillent à trouver des solutions. À cette fin, le Comité directeur mixte des FAC et d'ACC a été mis en place pour aider à gérer la transition, la réintégration et la continuité du soutien aux militaires et aux vétérans. Néanmoins, le cadre de gouvernance n'a pas défini l'autorité, la responsabilité et l'imputabilité du comité, pas plus que les objectifs quantifiables et le calendrier pour toutes les priorités conjointes approuvées par le comité²¹. C'est pourquoi, malgré les efforts accrus pour une meilleure coordination entre les deux ministères, le passage des FAC à ACC reste difficile pour de nombreux militaires, même si des améliorations ont été apportées sur ce point au cours de la dernière année.

Le manque de coordination a rendu le processus de transition complexe, long et difficile à traverser pour les membres des FAC et les vétérans, mais aussi pour les fonctionnaires du ministère chargés d'évaluer l'admissibilité aux services et la gestion de la prestation de ces services²². Des obstacles persistent pour accéder aux services et aux prestations du fait de la complexité des critères d'admissibilité, du manque d'information précise sur le soutien disponible, du volume de documents à considérer et des services de gestion des cas qui doivent encore être améliorés²³. En outre, les deux ministères rencontrent des difficultés pour communiquer sur les normes et les exigences liées à la prestation des services et pour y répondre, en particulier celles concernant les évaluations et les services de gestion des cas. La

²⁰ La santé mentale chez les vétérans canadiens : une mission de famille. Rapport du Comité permanent des anciens combattants. Juin 2017. 42^e législature, 1^{re} session; Aller vers les vétérans pour améliorer la prestation des services. Rapport du Comité permanent des anciens combattants. Décembre 2016. 42^e législature, 1^{re} session; Étude comparative des services offerts aux anciens combattants à l'étranger. Rapport du Comité permanent des anciens combattants. Décembre 2017. 42^e législature, 1^{re} session; (Bureau du vérificateur général du Canada). Rapport d'automne 2012. Chapitre 4 : La transition à la vie civile des militaires malades ou blessés. 2012.

²¹ Bureau du vérificateur général du Canada. Rapport d'automne 2012. Chapitre 4 : La transition à la vie civile des militaires malades ou blessés. 2012.

²² Ibid.

²³ Ibid.

recension des écrits et les entrevues avec les intervenants clés révèlent que ces difficultés finissent souvent par empêcher les militaires et les vétérans de bénéficier des services et des prestations auxquels ils ont droit, ou par entraîner des retards dans la fourniture de ces services et prestations. Plusieurs intervenants clés au QG ont remarqué qu'une collaboration déficiente entre les FAC et ACC entraîne souvent des difficultés d'accès aux avantages sociaux d'ACC.

Les difficultés de transition relevées entre les FAC et ACC sont dues en partie au fait que les Services de santé des Forces canadiennes (SSFC) et ACC évaluent les mêmes personnes en s'appuyant sur des ensembles de polices, de programmes et d'exigences différents²⁴. L'absence de mise en commun des renseignements sur les programmes de réadaptation par les FAC et ACC constitue un autre enjeu²⁵. En effet, le transfert des dossiers médicaux entre les FAC et ACC a été compliqué en partie à cause de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, mais des initiatives récentes ont permis d'améliorer l'efficacité des échanges des renseignements médicaux par voie électronique. La démarche actuelle exige des militaires qu'ils racontent de nouveau leur parcours à des personnes différentes appartenant à trois organisations distinctes, ce qui les prive d'une part de l'énergie dont ils ont besoin, à la libération, pour se rétablir et pour entamer leur nouvelle vie hors des FAC²⁶. Il se crée souvent un sentiment d'incertitude lorsqu'un militaire est libéré avant que toutes les prestations et tous les services soient approuvés et mis en place²⁷.

En outre, il existe des programmes similaires, et qui souvent se chevauchent, dans les FAC, à ACC et dans le RARM, et ajoutent à la complexité du processus. En particulier, l'existence de programmes similaires de réadaptation professionnelle et de soutien du revenu a créé la confusion et compliqué la tâche des militaires, des vétérans et du personnel de ces programmes. Le Programme de réadaptation professionnelle du RARM, le Programme de réadaptation d'ACC et le Programme de réadaptation professionnelle à l'intention des militaires en activité de service des FAC destinés aux militaires malades ou blessés ont tous des critères d'admissibilité, des règles, des exigences d'évaluation et des avantages différents. Il n'existe toutefois aucun mécanisme pour assurer la coordination des avantages ou vérifier que les militaires reçoivent la meilleure aide possible en fonction de leurs besoins. De plus, les gestionnaires de cas pour les FAC, le RARM et ACC ne possèdent pas les mêmes antécédents professionnels et ne partagent pas les mêmes responsabilités²⁸. Plusieurs personnes du QG interrogées notent que le manque de cohérence dans la formation des gestionnaires de cas des FAC et d'ACC sème la confusion parmi les militaires et les vétérans, qui se sentent livrés à eux-mêmes. D'après une personne interrogée, il faut améliorer la communication avec les

²⁴ Défense nationale. Évaluation de la gouvernance du chef du personnel militaire. Mai 2016.

²⁵ Simplification du modèle de prestation de services pour les membres des FAC en voie d'être libérés pour des raisons médicales.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

²⁸ Une transition harmonieuse pour tous les vétérans : il est temps d'agir. Rapport du Comité permanent des anciens combattants. Mai 2018, 42^e législature, 1^{re} session.

militaires et les vétérans sur les avantages et les services, et mieux organiser la circulation de l'information entre les FAC et ACC.

Ces dernières années, plusieurs changements ont été apportés au processus de transition, dont les effets ont été variables. Les modifications apportées au programme Services de transition de carrière, intégrées en 2012, stipulent clairement qu'il appartient aux FAC de gérer les besoins des militaires jusqu'au jour de leur libération, date à laquelle ACC prend le relais. Ce changement a entraîné une faille du programme en ce qui concerne l'emploi, car les études montrent que le meilleur moment pour fournir de l'aide sur la recherche d'emploi se situe avant que le militaire se retrouve sans emploi, c'est-à-dire avant sa libération²⁹. En 2015, le mandat législatif d'ACC a changé pour lui permettre de prendre en compte les membres des FAC encore en service, avec l'intégration de gestionnaires de cas d'ACC dans le CISP. Les services des FAC et d'ACC sont désormais mieux intégrés, car les deux entités sont davantage en mesure de collaborer, mais le manque d'effectifs reste problématique³⁰. En outre, d'après plusieurs répondants clés des bases ou des escadres, les changements de 2016 apportés à l'administration des pensions ont engendré des difficultés additionnelles pour les militaires, en les empêchant d'accéder aux Centres des pensions pour connaître l'estimation de leur pension.

Manque de cohérence dans la qualité des services et leur accessibilité

L'évaluation a révélé que la qualité des services de transition existants manquaient de cohérence, notamment en ce qui concerne la disponibilité, la rapidité et la fréquence des services, et l'accessibilité des services en fonction du lieu géographique ou en ligne.

D'après une étude de 2017, 70 % des répondants de la Force régulière se déclarent satisfaits de la rapidité avec laquelle on leur a répondu quant au Programme de transition³¹. Cependant, les formulaires d'évaluation des séminaires du SPSC et les entrevues avec des intervenants clés ont révélé certaines difficultés liées à l'accessibilité. Même si la moitié des répondants du formulaire d'évaluation (51 %) sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que le séminaire a lieu suffisamment souvent pour pouvoir y assister quand ils le veulent, ce pourcentage est moindre que pour d'autres aspects du séminaire. Les répondants de base ou d'escadre de l'ouest de l'Ontario sont moins enclins à reconnaître que le séminaire est organisé assez souvent, alors que ceux du reste de l'Ontario et les militaires libérés pour des raisons médicales ont plus tendance à le faire. La disponibilité du séminaire constitue une critique assez récurrente formulée dans la partie des commentaires libres du formulaire d'évaluation. Quelques personnes interrogées, aussi bien au QG que dans les bases ou les escadres, déclarent rencontrer des difficultés pour fournir les services en temps opportun, ce qui entraîne de longs temps d'attente pour les militaires qui souhaitent accéder à ces services. Des répondants

²⁹ Anciens Combattants Canada. Évaluation du programme des services de transition de carrière. Septembre 2016.

³⁰ Bureau du vérificateur général du Canada. Rapport d'automne 2012. Chapitre 4 : La transition à la vie civile des militaires malades ou blessés. 2012.

³¹ Résultats du sondage « À vous la parole » de l'automne 2017 : Programmes offerts aux militaires malades ou blessés, MDN et FAC, 2018.

au QG, par exemple, notent que les retards dans le versement des pensions posent un véritable problème et que les processus de recrutement prioritaire des militaires libérés pour des raisons médicales sont longs et inefficaces. Les personnes interrogées précisent également que les séminaires du SPSC, organisés seulement une fois par an, varient sur le plan de la qualité.

La recension des écrits et les entrevues révèlent également que la qualité et l'accessibilité aux services de transition varient d'un endroit à l'autre du pays. Presque la moitié de toutes les personnes interrogées témoignent que l'accessibilité aux services varie en fonction du lieu géographique, et que l'accès aux services de transition peut être plus restreint ou compliqué pour les militaires situés en région éloignée, qui doivent souvent se déplacer. Tous les répondants dans la région de la capitale nationale (RCN) déclarent que les services de transition sont dispersés et que certains lieux éloignés constituent un désavantage pour de nombreux militaires. Ils notent que, dans certains endroits, Petawawa, par exemple, les services clés sont centralisés et faciles d'accès, mais ailleurs les militaires doivent souvent se déplacer pour accéder aux services et la distance est vue comme un frein par les répondants d'Edmonton et de Valcartier. L'accessibilité pose particulièrement problème aux futurs libérés à l'extérieur des grands centres urbains qui ont besoin de services en santé mentale, car ils sont désavantagés par rapport aux militaires prochainement libérés qui se trouvent à proximité d'une base ou d'une escadre, ou d'un grand centre urbain.

La recension des écrits et les données des entrevues révèlent également que le programme atteint plus les militaires libérés pour des raisons médicales que les autres, car un grand nombre de services sont spécialement conçus pour répondre à leurs besoins. Les militaires qui ne sont pas libérés pour des raisons médicales bénéficient d'un soutien restreint tant qu'il reste en service³². Les études précédentes en concluent qu'il est nécessaire d'élaborer une stratégie d'emploi permettant de répondre aux besoins de tous les membres des FAC en transition à la vie civile³³. Selon plusieurs personnes interrogées au QG, il est nécessaire de remédier aux manquements concernant les services disponibles après la libération des militaires, notamment pour trouver un emploi et pour mettre en relation les membres des FAC avec des employeurs potentiels.

En outre, plusieurs personnes interrogées considèrent que l'accès à l'information et aux formulaires en ligne exigent des efforts. D'après elles, le fait d'utiliser le Réseau étendu de la Défense (RED) au lieu d'Internet rend l'accès aux services plus difficile et contraignant pour certains membres des FAC. Les personnes interrogées préconisent que l'information et les formulaires soient accessibles en ligne sans passer par le réseau interne.

³² Une transition harmonieuse pour tous les vétérans : il est temps d'agir. Rapport du Comité permanent des anciens combattants. Mai 2018, 42^e législature, 1^{re} session.

³³ Anciens Combattants Canada. Évaluation du programme des services de transition de carrière. Septembre 2016.

Communication limitée et incohérente sur les services de transition

Il ressort de l'évaluation que la plupart des militaires reçoivent de l'information sous une forme ou une autre sur les services de transition avant leur libération, mais que la qualité de l'information est variable, ce qui empêche les membres des FAC de bien connaître et comprendre les services disponibles. Des études précédentes ont montré que les militaires, les vétérans et leur famille ne savent pas à quoi ils ont droit³⁴. D'après plusieurs répondants clés, aussi bien au QG que dans les bases ou les escadres, de nombreux militaires ne connaissent pas, ou pas assez, les divers programmes à leur disposition. D'après les personnes interrogées, il faut adopter une approche cohérente pour diffuser l'information auprès des membres des FAC et les guider au travers du processus de transition. Plusieurs personnes du QG interrogées font remarquer que les militaires ont de la difficulté à s'y retrouver dans l'abondance d'information en provenance de diverses sources et que les messages qui leur parviennent sont souvent contradictoires et déroutants. De la même manière, plusieurs répondants dans les bases ou les escadres constatent qu'il est difficile de diffuser l'information et de faire connaître les services, mais aussi d'échanger de l'information entre intervenants.

Par manque de connaissance, les militaires et les vétérans passent souvent à côté des services auxquels ils ont droit. Dans les formulaires d'évaluation des séminaires du SPSC, le manque de publicité et de communication entourant les séminaires est la critique la plus fréquente (18 % des commentaires reçus). Néanmoins, la moitié des répondants (52 %) sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que le séminaire a été annoncé correctement et assez à l'avance de la date de présentation. Les participants des bases de l'Ontario sont plus enclins à le reconnaître que ceux d'autres régions. Alors que les résultats du Sondage sur le bien-être et sur la transition des Forces armées canadiennes (SBETFAC) de 2018 montrent que la majorité (plus de 80 %) des membres des FAC assistent à un séminaire du SPSC avant leur libération, la majorité des répondants des bases ou des escadres affirment que de nombreux militaires croulent sous l'information pendant les séminaires et pensent qu'ils auraient dû y assister plus tôt. La difficulté vient en partie du fait que les militaires sont peu informés sur les séminaires, y compris sur les séminaires du SPSC médicaux, car ceux-ci ne sont pas obligatoires. Souvent, les militaires assistent à ces séminaires peu de temps avant leur libération et ont de la difficulté à retenir les renseignements qui leur sont fournis à ce stade³⁵. L'analyse des formulaires d'évaluation du SPSC suggère également que la date et la disponibilité des séminaires du SPSC peuvent également avoir une incidence sur la participation des militaires. D'après certains participants, ces séminaires devraient être plus fréquents et plus accessibles; l'information

³⁴ Aller vers les vétérans pour améliorer la prestation des services. Rapport du Comité permanent des anciens combattants. Décembre 2016. 42^e législature, 1^{re} session.

³⁵ Backgrounder for the Road to Civilian Life (R2CL) Program of Research, ACC, 2015.

devrait être fournie de manière plus explicite, éventuellement répartie en plusieurs séances pour mieux la comprendre.

Pour terminer, le fait de montrer une intention de quitter les FAC peut dissuader certains militaires de participer. Certains membres des FAC choisissent de ne pas participer aux séminaires du SPSC du fait du message que cette participation peut envoyer, car la participation à un séminaire SPSC peut être perçue comme une volonté de quitter les FAC³⁶. Quelques sujets interrogés dans les bases ou les escadres remarquent qu'il existe toujours parmi les militaires une certaine réticence à demander de l'aide, en raison de la perception de faiblesse qui y est associée. De nombreux militaires ne sollicitent pas d'aide ou n'accèdent pas aux services de transition car ils craignent d'être jugés, ainsi que les répercussions que cela peut avoir sur leur carrière, etc. Plusieurs personnes interrogées constatent que, même si les services fournis sont pour la plupart excellents et proposés en nombre suffisant, beaucoup de militaires choisissent de ne pas assister aux séminaires du SPSC du fait qu'ils ne sont pas obligatoires. Les personnes interrogées précisent que les militaires qui décident de ne pas assister aux séminaires ne reçoivent pas d'information sur les services de transition et sur la manière d'y accéder en temps opportun; ils sont par conséquent livrés à eux-mêmes pour passer au travers du processus de transition à la vie civile.

Principale constatation 2 : Le nouveau PTM cherche à résoudre les enjeux existants et à répondre aux besoins des militaires en transition à la vie civile et de leur famille.

Alors que le problème de capacité des services de transition existants à répondre aux besoins des militaires en transition à la vie civile a été reconnu, il apparaît que le nouveau programme est plus performant. En outre, les intervenants les plus importants ont participé à la conception du nouveau programme, dans le but de combler les lacunes et de tenir compte des recommandations déjà formulées.

Le nouveau programme est largement perçu comme bien conçu. La majorité des personnes du QG interrogées s'entendent pour dire que le nouveau programme est sur la bonne voie pour introduire des améliorations dans le processus de transition. De même, une majorité de personnes interrogées au QG s'accordent à dire que les consultations ont été menées en nombre suffisant, et que tous les intervenants importants, internes ou externes aux FAC, ont participé à la conception. Plusieurs personnes interrogées suggèrent également qu'une aide provenant d'organisations extérieures au gouvernement – des employeurs, par exemple – serait intéressante ultérieurement dans l'élaboration du programme.

Certaines caractéristiques importantes du nouveau programme découlant des recommandations formulées dans les études précédentes figurent ci-dessous :

³⁶ Ibid.

- **Service à accès unique** : pour résoudre les difficultés connues liées à la qualité, à la disponibilité et à la cohérence de l'information sur la transition et les services de transition, le GT FAC fournira de l'information et des instructions sur tous les aspects de la transition entre la vie militaire et la vie civile sous la forme d'une aide physique, mais aussi en ligne sous la forme d'un « guichet unique ». Un portail en ligne a d'ores et déjà été conçu pour centraliser l'information et les directives. En outre, des changements sont en cours pour former des CT FAC au Canada, qui centraliseront dans un lieu unique sur chaque base les services liés à la transition. Plusieurs personnes du QG interrogées sont optimistes quant à l'amélioration que le nouveau programme apportera en matière de communication, à la fois aux militaires et à la chaîne de commandement, en offrant des conseils sur les outils, les services et les ressources disponibles.
- **Meilleure intégration entre les FAC et ACC** : le GT FAC collabore étroitement avec les collègues d'ACC pour que les militaires vivent une transition à la vie civile plus harmonieuse. Dans le cadre de la nouvelle conception, par exemple, les militaires devront s'inscrire à Mon dossier ACC après leur recrutement (à un stade qui reste à déterminer), ce qui leur permettra de rester informés des outils et des portails mis à leur disposition par le gouvernement du Canada, les FAC et ACC pour les aider dans leur transition, les informer des avantages d'ACC et les guider au travers du processus de demande en ligne.
- **Participation obligatoire** : comme cela a déjà été indiqué, le taux d'utilisation des services de transition des FAC a posé problème par le passé, en partie à cause du fait que les militaires avaient peur d'envoyer le message qu'ils souhaitaient quitter les FAC. Avec le nouveau programme, certains services liés à la libération, tels que la formation améliorée sur la transition, deviennent obligatoires, afin d'assurer que les militaires et leur famille connaissent mieux les services et les avantages dont ils peuvent bénéficier.

Comme plusieurs répondants du QG l'ont noté, l'approche progressive de la mise en œuvre du nouveau programme améliore également ses chances de réussite. Le nouveau processus de transition est à l'essai à Borden, en commençant par une simulation du système avec des fichiers anciens du personnel, qui sera suivie par une mise en œuvre avec des militaires réellement en cours de transition à la vie civile. Comme plusieurs personnes interrogées l'ont précisé, cette approche permet d'apporter des corrections en cours de route, avant de passer au déploiement à l'échelle du pays.

Il apparaît également que le nouveau Programme de transition tient compte des recommandations précédentes émises par les organismes de surveillance. L'efficacité du soutien fourni par les FAC aux militaires en cours de transition a été largement examinée. Au cours des cinq dernières années (AF 2013-2014 à AF 2017-2018), neuf rapports concernant la transition entre la vie militaire et la vie civile ont été commandités par le CEMD, le DGE, les

ombudsmans d'ACC et du MDN et par le Comité permanent des anciens combattants (CPAC)³⁷. Au total, ces études ont abouti à 79 recommandations clés.

Cette évaluation passe en revue les 20 principales recommandations issues de ces études et qui relevaient du mandat du PTM³⁸. La majorité d'entre elles ont été intégrées au soutien et aux services existants, ou prises en compte dans la conception du nouveau PTM (voir le tableau 4).

Source	Prise en compte	Pas entièrement prise en compte	Total
CPAC	8	3	11
CEMD	4		4
DGE	2		2
Ombudsman du MDN et des FAC, et d'ACC	3		3
Total	17	3	20

Tableau 4. Prise en compte des recommandations formulées dans des études précédentes. Ce tableau indique dans quelle mesure les recommandations issues des études précédentes ont été prises en compte pour concevoir le nouveau PTM.

Les trois recommandations qui n'ont pas été entièrement prises en compte concernent toutes des avantages ou d'autres éléments qui doivent être en place au moment de la libération. Les FAC ont pris en compte ce besoin en créant le processus de renouvellement de libération, qui comprend un outil de suivi électronique pour assurer que les principaux avantages sont en place au moment de la libération du militaire. Cependant, ce processus couvre uniquement les avantages des FAC et du RARM, ainsi que les avantages les plus importants offerts par ACC. Les rapports du CPAC vont plus loin, en recommandant la mise en place d'un plus grand nombre d'éléments pour les militaires libérés pour des raisons médicales – p. ex., des options en matière de logement adaptées, l'accès à des possibilités d'emploi rémunéré – dont l'absence ne devrait pas entraîner un retard dans la libération selon le processus actuellement envisagé. En tant que telles, ces questions constituent une partie de la restructuration du processus

³⁷ Une transition harmonieuse pour tous les vétérans : il est temps d'agir, CPAC, 2018; Étude comparative des services offerts aux anciens combattants à l'étranger, CPAC, 2017; La santé mentale chez les vétérans canadiens : une mission de famille, CPAC, 2017; Aller vers les vétérans pour améliorer la prestation des services, CPAC, 2016; Rapport sur l'examen des soins pour les malades, les blessés et les personnes en transition prescrit par le CEMD, 2015; Évaluation de la gouvernance du chef du personnel militaire, MDN, 2016; Déterminer si un état est attribuable au service concernant les militaires libérés pour des raisons médicales, MDN Ombudsman, 2016; Simplification du modèle de prestation de services pour les membres des FAC en voie d'être libérés pour des raisons médicales, ACC & MDN Ombudsman, 2016; Faire une transition réussie, ACC Ombudsman, 2017.

³⁸ Sont exclues les recommandations qui : 1) concernent des entités extérieures au MDN et aux FAC (ACC, par exemple); 2) ne relèvent pas de l'autorité de l'UISP; ou 3) ne sont pas liées aux services de transition (p. ex. celles liées aux soins des malades et des blessés, ou aux pensions et avantages).

administratif fondée sur les domaines reconnus du bien-être et qui se poursuivra au cours de l'AF 2019-2020 et au-delà. Dans le cadre de la nouvelle approche, une évaluation sera élaborée pour permettre au décideur de connaître le degré de préparation d'un militaire en vue de la transition et, dans le cas des militaires libérés pour des raisons médicales, l'état de ces éléments pourrait constituer une partie de l'évaluation. L'intention est de mettre au point des solutions de prestation de services permettant d'assurer que les avantages sont en place au moment de la libération.

Principale constatation 3 : Peu de données sur le rendement des services de transition existants sont disponibles.

Il faut améliorer la mesure du rendement des activités de transition actuellement en place dans les FAC. Jusqu'à présent, la mise au point du PIR de la transition pour les militaires a porté principalement sur ce que serait la nouvelle approche à la COT, mais les données de rendement de l'ensemble du programme, y compris des activités permanentes existantes, devraient être systématiquement récupérées et analysées. Il est important, pour un certain nombre de raisons, d'assurer l'intégration des renseignements au nouveau système de mesure du rendement en cours d'élaboration.

Le système de mesure du rendement du PTM est à l'étude actuellement. La directive concernant la formation d'un GT FAC est répertoriée comme l'un des objectifs stratégiques de cette initiative, une « stratégie complète de mesure des résultats et du rendement par les FAC et ACC et un plan pour les services de transition »³⁹. Un groupe de travail a été constitué dans le cadre de cette évaluation afin de poursuivre la mise au point du PIR, qui traite de la stratégie de mesure du rendement, conformément à la Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada de 2016. La nouvelle approche de la transition à la vie civile des militaires, présentée dans la politique PSE, diffère manifestement des activités antérieures, c'est pourquoi la mesure du rendement a besoin d'être révisée en profondeur.

Certaines mesures du rendement sont en place pour les services de transition existants, mais les données qui en résultent ne sont pas systématiquement regroupées et conservées. Dans les séminaires et ateliers du SPSC, par exemple, un formulaire d'évaluation est mis en place pour les participants, conformément à la Directive et ordonnance administrative de la défense (DOAD) 5031-4. Les participants remplissent les formulaires, mais les données ne sont pas recueillies et analysées à l'échelle nationale. En outre, des enquêtes sont menées par le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), notamment le sondage annuel À vous la parole, qui englobe les services de transition. Le DGPARM rend compte des résultats,

³⁹ Directive de mise en œuvre du renouvellement du processus de transition des FAC et d'ACC – Le nouveau modèle de transition, 27 juillet 2016.

mais rien ne prouve que les parties concernant la transition sont intégrées à un système de mesure du rendement du programme.

Il est important de mesurer le rendement des services de transition existants. Toutes les bases en dehors de Borden vont continuer à mettre en œuvre ces services pendant les prochaines années. Certaines des activités existantes seront conservées avec peu de changements dans la nouvelle mouture du programme. Étant donné que toutes les activités du MDN et des FAC doivent être représentées dans l'un des programmes du Répertoire des programmes, tous les services de transition actuellement offerts doivent être considérés comme faisant partie du Programme 3.5 du CMR, à savoir le PTM.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Veiller à ce que le PIR concernant la transition à la vie civile couvre les activités des services de transition historiques. Définir les modalités de suivi des données de rendement provenant des bases ou des escadres.

BPR : CPM

2.2 Efficacité

Principale constatation 4 : Les caractéristiques d'une transition réussie et les facteurs qui y contribuent sont bien connus.

Les éléments permettant de savoir si une transition est réussie ne manquent pas. La transition de la vie militaire à la vie civile a été bien documentée, ce qui nous permet de comprendre assez bien comment définir et mesurer sa réussite et les facteurs qui y contribuent. Néanmoins, certains facteurs, tels que le sexe, n'ont pas encore été suffisamment étudiés.

Les études disponibles confirment la réussite de la transition à la vie civile pour la plupart des membres des FAC, même si la transition ne se passe pas bien pour une minorité importante (de 25 à 40 %) d'entre eux⁴⁰. Selon une étude, même s'il la considère « réussie », la majorité des vétérans (57 %) trouve que la transition a été « assez difficile »⁴¹.

⁴⁰ La santé mentale chez les vétérans canadiens : une mission de famille, CPAC, 2017; Étude comparative des services offerts aux anciens combattants à l'étranger, CPAC, 2017; Bien-être des vétérans de la Force régulière : Conclusions des EVASM 2016, MDN & ACC, 2017; Recherche sur les familles militaires/familles des vétérans, ACC, 2015; Making it on Civvy Street: An Online Survey of Canadian Veterans in Transition, Revue canadienne de counseling et de psychothérapie = Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy, 2010.

⁴¹ Making it on Civvy Street: An Online Survey of Canadian Veterans in Transition, Revue canadienne de counseling et de psychothérapie = Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy, 2010.

Les caractéristiques qui conduisent à une transition réussie sont complexes et différentes pour chaque vétéran. Comme l'ont mentionné plusieurs répondants, la réussite de la transition dépend de chaque personne et de la vision qu'elle en a. Les écrits suggèrent qu'un certain nombre de facteurs peuvent avoir une incidence sur la perception qu'un vétéran a de la réussite de sa transition⁴², y compris le suivants :

- le soutien social et familial;
- la stabilité financière;
- les troubles de santé (physiques et mentaux);
- le sentiment de donner un sens à sa vie et le sentiment d'appartenance;
- la disponibilité du logement;
- un emploi gratifiant.

Les FAC, en partenariat avec ACC, ont mis au point un cadre conceptuel pour la transition des militaires qui compte sept « domaines de bien-être », englobant ceux déjà mentionnés, mais aussi d'autres⁴³. Pris ensemble, ces domaines peuvent servir à mesurer la réussite de la transition.

En s'appuyant sur ces facteurs pour mesurer la réussite, le mieux-être des vétérans se situe un peu en dessous de la moyenne au Canada :

- **Santé** : les vétérans, et en particulier les militaires du rang, souffrent plus souvent de troubles de santé chroniques (p. ex., arthrite, dépression, anxiété et trouble de stress post-traumatique) que les Canadiens de même sexe et d'âge comparable. Même si les vétérans font état d'un taux de stress similaire au reste de la population du Canada, ils sont plus enclins à souffrir de troubles mentaux que les membres des FAC en activité de service, et environ deux à trois fois plus à risque que les civils de même sexe et d'âge comparable⁴⁴.

⁴² Compilation de : Une transition harmonieuse pour tous les vétérans : il est temps d'agir, CPAC, 2018; La santé mentale chez les vétérans canadiens : une mission de famille, CPAC, 2017; Étude comparative des services offerts aux anciens combattants à l'étranger, CPAC, 2017; Recherche sur les familles militaires/familles des vétérans, ACC, 2015; The Needs of Medically Releasing CAF Personnel and their Families – A Literature Review, DND, 2015; Faire une transition réussie, ACC Ombudsman, 2017; Making it on Civvy Street: An Online Survey of Canadian Veterans in Transition, Revue canadienne de counseling et de psychothérapie = Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy, 2010.

⁴³ Le bien-être : principe fondamental des politiques, des programmes et de la recherche touchant les vétérans, ACC, 2016. Les sept domaines du bien-être sont les suivants : l'emploi et les activités importantes, les finances, la santé, la préparation et les aptitudes à la vie quotidienne, l'intégration sociale, le logement et l'environnement physique, et l'environnement culturel et social.

⁴⁴ La santé mentale chez les vétérans canadiens : une mission de famille, CPAC, 2017; Bien-être des vétérans de la Force régulière : Conclusions des EVASM 2016, MDN & ACC, 2017.

- **Emploi et finances** : près de 90 % des vétérans occupent un emploi après leur retour à la vie civile⁴⁵. Les vétérans font état d'un taux de participation à la vie active inférieur à la population comparable, mais ils disposent normalement d'un revenu supérieur et se déclarent majoritairement satisfaits de leurs finances⁴⁶.
- **Logement** : il apparaît que le logement peut poser un problème à de nombreux vétérans. Alors que les vétérans représentent environ 2 % de la population du Canada, ils constituent environ 6 à 7 % de la population sans abri⁴⁷. L'itinérance des vétérans ne fait pas l'objet de suffisamment de recherches au Canada.
- **Soutien social et appartenance à une communauté** : les vétérans bénéficient d'un degré élevé de soutien social : 96 % d'entre eux reconnaissent qu'ils peuvent compter sur quelqu'un en cas d'urgence, leur partenaire dans la plupart des cas. Toutefois, ils se plaignent du manque de vie sociale et d'appartenance à la communauté⁴⁸.

Les facteurs de réussite, c'est-à-dire les circonstances qui augmentent ou diminuent la probabilité d'une transition réussie, sont également bien connus. Il semble que les facteurs qui influent le plus sur la réussite de la transition sont les suivants :

- **Grade** : le grade du militaire au moment de sa libération est un critère important à considérer dans la réussite de la transition⁴⁹, à plusieurs titres. Par exemple, selon le programme de recherche Études sur la vie après le service militaire (EVASM), seulement 17 % des officiers éprouvent des difficultés à s'insérer dans la vie civile, contre 39 % des militaires du rang (subalternes)⁵⁰. Plusieurs répondants du QG mentionnent le grade comme un facteur de réussite.
- **État de santé** : l'état physique et mental du militaire, en particulier le fait qu'il soit libéré pour des raisons médicales ou non, est un critère important selon un certain nombre d'études⁵¹. Plusieurs répondants du QG et la majorité des personnes interrogées dans les bases ou les escadres citent la santé comme un facteur de réussite, en particulier pour les membres des FAC libérés pour des raisons médicales et pour ceux qui souffrent de troubles de santé mentale. Outre la difficulté additionnelle liée à leur état médical, la réussite de la transition des militaires dépend du fait qu'ils n'ont pas prévu d'être libérés, et peuvent par conséquent y être moins préparés.

⁴⁵ Enquête sur la transition à la vie civile : rapport sur les vétérans de la Force régulière, MDN & ACC, 2011; The Needs of Medically Releasing CAF Personnel and their Families – A Literature Review, DND, 2015.

⁴⁶ Bien-être des vétérans de la Force régulière : Conclusions des EVASM 2016, MDN & ACC, 2017.

⁴⁷ Transition de la vie militaire à la vie civile : regard sur la dernière étape de la carrière militaire, RMC, 2016.

⁴⁸ Bien-être des vétérans de la Force régulière : Conclusions des EVASM 2016, MDN & ACC, 2017.

⁴⁹ Une transition harmonieuse pour tous les vétérans : il est temps d'agir, CPAC, 2018; Bien-être des vétérans de la Force régulière : Conclusions des EVASM 2016, MDN & ACC, 2017; Out of uniform: psychosocial issues experienced and coping mechanisms used by Veterans during the military–civilian transition, Journal of Military, Veteran and Family Health, 2017.

⁵⁰ Bien-être des vétérans de la Force régulière : Conclusions des EVASM 2016, MDN & ACC, 2017.

⁵¹ Recherche sur les familles militaires/familles des vétérans, ACC, 2015.

- **Études** : le fait d'être diplômé d'un collège ou d'une université facilite le processus de transition⁵².

D'autres facteurs, tels que les libérations involontaires, les libérations en milieu de carrière et les libérations de l'Armée de terre, par rapport à celles de la Marine ou de l'aviation, jouent sur la difficulté de la transition, alors que – dans une étude au moins – la situation de famille, c'est-à-dire le réseau de soutien social, et le nombre de déploiements ne semblent pas accentuer la difficulté d'insertion dans la vie civile⁵³. L'emploi est également perçu comme un facteur de réussite par plusieurs répondants du QG. L'éducation est importante, mais également l'adéquation avec les besoins du secteur privé, p. ex., un ingénieur peut posséder davantage de compétences utiles qu'une personne formée aux armes de combat.

Autrefois, il était entendu que les malades et les blessés rencontraient le plus de difficultés à la libération (d'où la première priorité des services de transition des FAC d'aider les militaires libérés pour des raisons médicales), mais il s'avère cependant que la majorité des militaires qui rencontrent des difficultés ne sont pas libérés pour des raisons médicales : « Nous nous sommes concentrés sur la libération pour des raisons médicales et nous devons maintenant nous assurer de nous occuper des personnes non libérées pour des raisons médicales⁵⁴ ».

Peu de chercheurs universitaires se sont penchés sur les effets de la transition des femmes à la vie civile⁵⁵. Selon une étude sur les vétérans, le sexe n'a pas d'incidence sur la difficulté d'adaptation à la vie civile⁵⁶. De la même manière, l'analyse des formulaires d'évaluation des séminaires du SPSC n'a pas révélé de différences entre les sexes dans le cadre de cette étude. Néanmoins, d'après une autre étude, les femmes sont plus enclines que les hommes à rencontrer des difficultés lors de la transition, pour développer un sentiment d'appartenance, trouver un prestataire de soins de santé ou s'y retrouver parmi les avantages destinés aux vétérans⁵⁷. En outre, les experts soulignent les facteurs aggravants dus aux « expériences, traumatismes et troubles uniques rencontrés par les femmes lors de la transition du fait de leur sexe »⁵⁸.

Le manque de données probantes peut s'expliquer en partie par la sous-représentation historique des femmes dans les FAC. Le taux de libération des femmes a augmenté proportionnellement à celui des femmes engagées dans les FAC. À un moment donné, les

⁵² Out of uniform: psychosocial issues experienced and coping mechanisms used by Veterans during the military–civilian transition, Journal of Military, Veteran and Family Health, 2017.

⁵³ Recherche sur les familles militaires/familles des vétérans, ACC, 2015.

⁵⁴ La santé mentale chez les vétérans canadiens : une mission de famille, CPAC, 2017.

⁵⁵ Gender Dimension of Veteran Transition: International Best Practices and the Way Forward, Queen's University, 2017.

⁵⁶ Recherche sur les familles militaires/familles des vétérans, ACC, 2015.

⁵⁷ Canadian Armed Forces Transition and Well-being Survey (CAFTWS): Top Line Results, DND, 2018.

⁵⁸ Gender Dimension of Veteran Transition: International Best Practices and the Way Forward, Queen's University, 2017.

études sur les vétérans ont pu avoir de la difficulté à déduire des résultats probants par sexe en raison de la taille réduite des sous-groupes. Le nombre croissant des femmes parmi les vétérans offre la possibilité de mener plus d'études dans ce domaine, surtout depuis que le gouvernement fédéral met l'accent sur l'analyse comparative entre les sexes. C'est pourquoi les FAC pourraient envisager d'autres études en la matière.

Principale constatation 5 : Peu de données sont disponibles sur l'influence des services de transition des FAC sur la réussite à long terme de la transition des militaires à la vie civile.

Le personnel qui assure la prestation des services de transition – et les membres des FAC qui les reçoivent – perçoivent les services comme une contribution efficace pour mieux réussir la transition. Cependant, les données probantes à l'appui de cette affirmation sont peu nombreuses car la mesure du rendement de ce programme ne tient pas compte des éléments concernant les militaires après leur libération.

La majorité des membres des FAC qui bénéficient de services de transition pensent que ces services contribuent à une meilleure transition. Dans un sondage de 2017 effectué auprès des membres des FAC, plus de la moitié (55 %) des répondants pensaient qu'ils étaient mieux préparés à affronter la vie civile après avoir bénéficié des services de transition⁵⁹. D'après les formulaires d'évaluation des séminaires du SPSC, les deux tiers (67 %) d'entre eux sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que les renseignements qui leur ont été fournis au séminaire les aideront dans leur transition à la vie civile. Toutefois, dans ces deux cas, les répondants ont été interrogés avant leur libération, c'est pourquoi il est impossible d'évaluer la réussite réelle de la transition.

Le personnel concerné par les services de transition des FAC perçoit également les services comme efficaces. D'après la majorité des répondants, les services des FAC jouent un rôle positif dans la transition des militaires à la vie civile. Quelques autres sont d'avis que la réussite de la transition dépend largement des militaires eux-mêmes et du fait qu'ils y participent activement. Quelques répondants ont constaté certains effets négatifs des services de transition des FAC, tels que la complexité et la difficulté pour s'y retrouver dans le système, le délai entre la libération et la mise en place des prestations, et la réticence à accéder aux services médicaux.

Certains des aspects les plus positifs des services de transition des FAC, selon les répondants, sont les suivants :

- le Programme de réadaptation professionnelle des FAC qui, par l'intermédiaire d'une mobilisation précoce et volontaire, guide les militaires au travers du processus;
- les services du GT FAC pour les malades et les blessés, qui offrent du soutien aux militaires pendant leur transition à la vie civile;

⁵⁹ Résultats du sondage « À vous la parole » de l'automne 2017 : Programmes offerts aux militaires malades ou blessés, MDN et FAC, 2018.

- la coordination avec d'autres partenaires qui offrent des services de transition et des avantages.

Cependant, la contribution des services de transition des FAC à la réussite du passage à la vie civile des militaires ne peut pas être évaluée dans la mesure où aucun suivi n'est effectué après leur libération. La majorité des répondants du QG et plusieurs des bases ou des escadres ont commenté le manque de mesures de suivi existantes pour évaluer la réussite de la transition. Certains ont avancé que des programmes particuliers, tels que le Programme de réadaptation professionnelle, peuvent assurer le suivi de leurs propres bénéficiaires.

D'autres organismes s'occupent du suivi de certains vétérans au Canada. Par exemple, ACC gère les dossiers de ses clients. Néanmoins, tous les vétérans ne sont pas des clients d'ACC, par conséquent cette liste ne peut pas être exhaustive. Ensuite, les dossiers d'ACC ne permettent pas de connaître la portée de l'utilisation des services de transition par les militaires. De ce fait, les résultats de la transition ne peuvent pas être reliés aux services fournis et, en conséquence, il est impossible d'évaluer la part des services de transition des FAC dans la réussite des militaires après leur libération.

Il existe plusieurs possibilités de mise en place d'un système de suivi pour les militaires en transition. Le GT CAF pourrait collaborer avec ACC pour compléter leurs dossiers. Il pourrait également collaborer avec le DGPARM, qui réalise des études sur les vétérans en partenariat avec ACC. Une étude récente du DGPARM, dont les résultats n'ont pas encore été publiés, pose des questions à la fois sur l'utilisation des services de transition des FAC et sur la réussite de la libération⁶⁰. Le GT FAC pourrait également communiquer avec les vétérans eux-mêmes; les coordonnées civiles de tous les membres en cours de libération seront disponibles dans l'outil de gestion des libérations des FAC. Dans ce cas, le GT FAC devrait négocier avec le DGRAS pour inclure la langue pour le consentement préalable au moment de la collecte de l'information.

L'essai du nouveau processus de transition à la BFC Borden constitue une possibilité de comparer les résultats pour les membres qui participent à différentes approches des services de transition. La mesure adéquate du rendement pourrait aider à reconnaître les aspects du nouveau programme qui fonctionnent comme prévu et ceux qui pourraient être ajustés avant de passer au déploiement à l'échelle du pays. Pour cela, les données sur les vétérans libérés de Borden pendant la période d'essai, et sur ceux libérés d'autres bases, devraient être recueillies et comparées les unes aux autres.

⁶⁰ Canadian Armed Forces Transition and Well-being Survey (CAFTWS): Top Line Results, DND, 2018.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. En collaboration avec les intervenants concernés, élaborer une approche de communication avec les militaires, après leur libération, en vue de connaître les effets à plus long terme de la transition.

BPR : CPM

Principale constatation 6 : La conception d'un nouveau processus de transition, par son approche personnalisée et sa planification à long terme, vise à recueillir des données probantes sur la réussite de la transition.

La conception du nouveau PTM s'attache à reconnaître ce qui définit une transition réussie au travers de ses aspects complexes et personnels. Alors que les services de transition existants étaient largement fondés sur la libération pour des raisons médicales, en prêtant une attention moindre au reste des FAC, les écrits laissent entrevoir une image plus complexe des troupes et des personnes qui ont le plus besoin de soutien. Comme il est indiqué dans la constatation 4, la majorité des vétérans qui vivent une transition difficile ne sont pas nécessairement libérés pour des raisons médicales.

Le nouveau programme doit adopter une approche fondée sur des données probantes pour cerner les besoins des militaires. Avec le nouveau processus, les membres en transition subiront une évaluation selon un cadre conceptuel permettant de cibler les domaines de bien-être et de reconnaître une transition réussie. Cette évaluation permettra de savoir qui a besoin de soutien et dans quels domaines et, par conséquent, d'orienter le processus de transition pour chacun.

Le nouveau programme devrait également permettre d'améliorer les résultats de la transition en veillant à ce que les avantages soient en place au moment de la libération. Par le passé, de nombreux vétérans récemment libérés connaissaient une baisse de revenus en attendant que leurs prestations démarrent. Les FAC s'efforcent d'y remédier par la mise en place du système de gestion des libérations des FAC, chargé de surveiller le processus de libération de chaque militaire et de veiller à ce que les principaux avantages soient en place au moment de la libération.

Il est probable que ces changements de conception contribuent à l'amélioration des résultats de transition. Toutefois, il sera impossible d'évaluer le taux de réussite du programme en l'absence de mesures de rendement appropriées. Comme l'indique la constatation 5 et la recommandation 3 associée, le GT FAC doit s'assurer de pouvoir démontrer la réussite du nouveau programme par une approche systématique du suivi des militaires après leur libération.

2.3 Efficience

Principale constatation 7 : Bien qu'il soit impossible d'évaluer le rapport coût-efficacité du nouveau Programme de transition non plus que des services de transition existants, il existe des preuves que les ressources de ce secteur étaient insuffisantes dans le passé.

Cette évaluation a échoué à prévoir le rapport coût-efficacité du nouveau PTM à sa COT et à le comparer au programme existant. Il apparaît que les ressources allouées aux services de transition existants se sont avérées insuffisantes, mais il n'est pas certain que les nouvelles ressources prévues pour le nouveau programme soient suffisantes.

Il est impossible d'évaluer le rapport coût-efficacité du nouveau Programme de transition ni des services de transition existants, pour les raisons suivantes :

- la conception du nouveau PTM continue d'évoluer. Les principaux aspects du programme, tels que les spécificités de son approche, de ses activités et de ses ressources, doivent encore être validés;
- les ressources, humaines et financières, du nouveau programme doivent encore être confirmées;
- il manque des données de mesure de rendement pour le programme existant (voir les constatations 3 et 5).

En outre, les données financières du programme existant ne tiennent pas forcément compte du coût total des services de transition des FAC. Les dépenses des dernières années concernant le sous-programme « Transition et libération » sont principalement liées au personnel (p. ex., soldes, allocations et avantages). Cependant, il existe un certain nombre de coûts associés à l'organisation d'événements dans le cadre du programme du SPSC qui ne figurent pas dans ces chiffres, comme l'indique le tableau 5⁶¹. Ces coûts devraient être inclus dans le PTM.

⁶¹ Dossiers financiers internes.

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Déplacements	51 188 \$	66 245 \$	63 914 \$	53 545 \$	41 732 \$
Nourriture, logement et frais de service	35 498 \$	28 342 \$	41 314 \$	53 699 \$	34 858 \$
Services opérationnels	33 241 \$	35 724 \$	15 027 \$	8 077 \$	11 246 \$
Fournitures	2 302 \$	2 584 \$	4 528 \$	3 559 \$	4 279 \$
Total	122 230 \$	132 895 \$	124 783 \$	118 880 \$	92 116 \$

Tableau 5. Dépenses du SPSC, AF 2013-2014 à 2017-2018. Ce tableau indique un certain nombre de coûts associés à l'organisation d'événements dans le cadre du programme du SPSC.

Même s'il est impossible d'évaluer le rapport coût-efficacité, il apparaît clairement que les ressources sont insuffisantes pour le Programme de transition existant. Les dépenses pour le programme ont été en moyenne inférieures à 1 500 \$ par militaire libéré de l'AF 2014-2015 à 2016-2017⁶². Plusieurs répondants des bases ou des escadres ont souligné la nécessité de plus de personnel et de ressources pour mener à bien les services de transition. Dans bon nombre de sections, il y a pénurie de personnel pour les postes d'OSP d'une base ou d'une escadre, ce qui empêche de fournir les services à pleine capacité. De la même manière, l'UISP, qui manque de personnel de manière récurrente, a connu le niveau de priorité de dotation le plus faible entre 2008 et 2014. Par conséquent, elle a consacré ses ressources au nombre croissant de malades et de blessés, au détriment d'autres services de transition⁶³.

Il n'est pas certain que la question de manque de ressources soit entièrement résolue avec le nouveau programme. Il a été estimé qu'au cours de l'AF 2017-2018, environ 250 ETP ont été consacrés aux services de transition dans les FAC, alors que leur nombre s'élevait à 95 au cours de l'AF 2016-2017⁶⁴. Ce chiffre devrait augmenter de manière notable lorsque le programme sera complètement mis en œuvre⁶⁵. Désormais, le nouveau Programme de transition devrait bénéficier d'une affectation prioritaire. Toutefois, la charge de travail du nouveau GT FAC devrait augmenter également, pour un certain nombre de raisons :

- **Nouveaux services** : comme il est indiqué à la section 1.2, le nouveau Programme de transition offrira davantage de services et d'outils aux membres des FAC qu'auparavant.

⁶² Dossiers financiers et des ressources humaines internes. Tient compte à la fois des membres de la Force régulière et de ceux de la Force de réserve.

⁶³ Une transition harmonieuse pour tous les vétérans : il est temps d'agir. Rapport du Comité permanent des anciens combattants. Mai 2018, 42^e législature, 1^{re} session; Défense nationale. Évaluation de la gouvernance du chef du personnel militaire. Mai 2016.

⁶⁴ MDN, Plan ministériel 2017-2018; MDN, Rapport sur les résultats ministériels 2017-2018.

⁶⁵ Plans du GT FAC pour la COI, MDN et FAC, 2018.

- **Meilleure couverture** : par le passé, les services de transition des FAC ciblait principalement les militaires libérés pour des raisons médicales alors que le nouveau programme concerne désormais tous les membres des FAC libérés honorablement.
- **Augmentation du nombre de libérations** : étant donné que les effectifs des FAC vont augmenter conformément à la politique PSE au cours des sept prochaines années, le nombre moyen de libérations devrait augmenter également⁶⁶. De plus, si l'on tient compte de l'effectif total du personnel de la Force régulière, la demande de services de transition devrait augmenter globalement.

En raison des incertitudes persistantes qui entourent la conception du PTM, il est impossible de savoir à ce stade si la charge de travail additionnelle prévue correspond à l'augmentation prévisible du personnel. Pour la même raison, il est impossible de savoir si les résultats attendus en vertu de cette nouvelle approche, qui prévoient une plus grande réussite dans les transitions des militaires, méritent ou non les coûts additionnels associés au programme.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Une fois les ressources confirmées pour le GT FAC, évaluer leur adéquation pour mettre en œuvre la gamme complète de services de transition dans tous les CT FAC conformément à la conception de la COT.

BPR : CPM

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

5. Vérifier que le coût total des services de transition est précisément calculé et pris en compte dans le Programme 3.5 du CMR et régulièrement examiné dans le but de prendre des décisions éclairées.

BPR : CPM

⁶⁶ En fonction d'un modèle créé à partir de données historiques sur le recrutement, l'attrition et les effectifs de la force (rapport APARM historique, 31 mars 2005 – 31 mars 2018, MDN et FAC, 2018), selon l'hypothèse que les effectifs de la Force régulière seront conformes aux objectifs définis dans la politique PSE et dans le Rapport sur les résultats ministériels de 2018.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Principale constatation 1 : Les services de transition existants des FAC apparaissent pertinents aux membres en cours de transition, même si des écarts dans la disponibilité des services et des défaillances sur le plan de la communication ont été détectés.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Veiller à ce que les membres des FAC et leur famille, en particulier les conjoints et les partenaires, soient tenus informés des changements apportés aux services de transition, nouveaux ou existants.

Description	Mesure	Échéance	BPR
Mobilisation et sensibilisation par le GT FAC et ACC : le GT FAC, en partenariat avec ACC mènera des activités de mobilisation et de sensibilisation dans tout le pays de janvier à mars 2019, afin de sensibiliser davantage les dirigeants et les intervenants, mais également les membres des FAC et leur famille, à la transition entre la vie militaire et la vie civile.	Ordre fragmentaire 001 de l'Op Transition et O frag suivants au fur et à mesure que le GT FAC évolue et que la COT est atteinte.	Janvier à mars 2019 Examens annuels par la suite Décembre 2019	Cmdt GT FAC/ACC
Application Mes services de transition : l'application Mes services de transition a été mise en place pour aider tous les militaires et leur famille à réussir une transition sans heurts. La plateforme permettra également d'accéder à des renseignements à jour sur les services existants et sur les nouveaux services au fur et à mesure qu'ils sont disponibles.		Décembre 2018	Cmdt GT FAC

Mon guide de transition est disponible pour les militaires et leur famille, en version imprimée ou en ligne à l'adresse https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/transition.html		Décembre 2019 – Examen	Cmdt GT FAC
Formation et éducation Membres des FAC – La formation améliorée sur la transition, qui est obligatoire pour les militaires en transition à la vie civile, est également disponible sur le Réseau d'apprentissage de la Défense. https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/transition.html	• Obligatoire à partir du 1^{er} avril 2019 pour tous les militaires de la Force régulière et de la Première réserve en transition. Ces modules permettront aux membres des FAC d'avoir un aperçu détaillé du processus de transition afin d'assurer qu'ils sont mieux préparés pour leur transition à la vie civile. Amélioré continuellement, le cours sera évalué et mis à jour en fonction des meilleures pratiques et des besoins des militaires en transition. • Une attestation sera délivrée à la fin du cours pour confirmer qu'une trousse de formation a été remise au militaire. • La formation fera l'objet d'un suivi par l'intermédiaire du Réseau d'apprentissage de la Défense et du processus de transition. • L'information essentielle est librement accessible pour la famille, les vétérans et les membres des FAC HORSCAN/déployés par l'intermédiaire du SPSC en ligne. • Des statistiques seront recueillies en fonction de l'activité des utilisateurs. Les participants pourront formuler des	Disponible en ligne le 10 décembre 2018 et obligatoire à partir du 1^{er} avril 2019	Cmdt GT FAC

Pour les militaires et leur famille et les vétérans Les séminaires du SPSC sont disponibles en ligne. Les membres des FAC et leur famille peuvent désormais accéder aux séminaires sur la transition partout et à tout moment. https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/transition/spsc-video.html Séminaires du Service de préparation à une seconde carrière en classe	commentaires sur la trousse de formation. Des statistiques seront recueillies en fonction de l'activité des utilisateurs. Les participants pourront formuler des commentaires sur la trousse de formation.	Décembre 2020 – Analyse de données	
Le Guide sur les prestations, les programmes et les services à l'intention des membres actifs et retraités des FAC et de leur famille est disponible à l'adresse https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/guide.html	Le Guide fournit des renseignements importants aux membres des FAC et à leur famille sur les programmes et les services gérés par le GT FAC. Le Guide diffère de Mon guide de transition dans la mesure où il traite exclusivement des services réservés aux membres des FAC malades ou blessés et pas uniquement des services de transition.	Décembre 2020 – Examen	Cmdt GT FAC

Tableau A-1. Plan d'action de gestion pour la recommandation 1. Ce tableau indique le Plan d'action de gestion relatif à la recommandation 1.

Principale constatation 3 : Peu de données sont disponibles sur le rendement des services de transition existants.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Veiller à ce que le PIR concernant la transition à la vie civile couvre les activités des services de transition existants. Définir les modalités de suivi des données de rendement provenant des bases ou des escadres.

Description	Mesure	Échéance	BPR
Directive conjointe CEMD/SM : Op TRANSITION – Des consignes claires ont été fournies sur les lignes d’opération, les besoins essentiels en information et les tâches et exigences de soutien (voir la réf. C, paragraphes 16, 17 et 18), ainsi que sur les phases définies à partir de la capacité opérationnelle initiale (COI) jusqu’à la COT.	- Le GT FAC met au point une stratégie analytique qui sera employée pour la collecte et l’identification des données de gestion entre la phase de la COI et celle de la COT. Les données définies et collectées seront utilisées pour poursuivre l’élaboration du PIR. - L’élaboration du profil d’information du rendement a commencé au cours de l’AF 2018-2019 et un indicateur de niveau de programme intérimaire a été défini et les résultats seront présentés. D’autres travaux seront nécessaires pour ébaucher un modèle logique et déterminer les segments du programme. Toutes les données financières seront ajustées sur le niveau de segment au cours de l’AF 2019-2020.	Décembre 2020	Cmdt GT FAC/DPP MCP
Essai de transition – Les initiatives 27 et 28 de PSE sont à l’origine de la création du GT FAC, destiné à soutenir tous les militaires en transition à la vie	Afin de mettre à l’essai, d’ajuster et de valider les nouveaux processus de transition et de libération dans le cadre de ces deux	Septembre 2019 – Rapport initial suivi de rapports annuels	Cmdt GT FAC

civile et à assurer que tous les avantages sont en place avant leur libération.	initiatives, la BFC Borden servira de cadre à un essai de transition mis en place par le QG TG FAC. Le DGRAS a la responsabilité du processus de gestion des libérations, mais le personnel de planification du TG FAC (BPR de l'essai de Borden) collabore étroitement avec le DGRAS pour intégrer les processus et les leçons retenues de gestion des libérations dans le processus de libération global. • Statistiques de gestion du rendement à élaborer tout au long de l'essai de transition.		
Sondage de satisfaction du GT FAC/de l'UISP – Destiné aux membres des FAC malades ou blessés en service actif qui avaient l'habitude de faire appel à l'ancienne UISP, afin d'évaluer leurs expériences et leur satisfaction.	• La collecte des données du sondage est actuellement en cours. Une consultation avec le DGPARM doit avoir lieu pour déterminer le calendrier de l'administration du futur cycle.	Avril 2020 – Constatations à communiquer	Cmdt GT FAC/DGP ARM
Étude sur la vie après le service militaire – Une étude entreprise par ACC sur les résultats de la transition pour tous les membres des FAC.	• Administration continue par ACC. Le GT FAC assurera la coordination avec ACC. L'EVASM précédente a été administrée en 2016 et la prochaine étude est prévue au cours de l'AF 2019-2020.	Décembre 2019, puis tous les trois ans	ACC/DGP ARM
Essai d'analyse de la reprise du service	• Déterminer l'efficacité du programme de reprise du service en élaborant un mécanisme efficace de collecte de données et de suivi permettant d'assurer que les	Décembre 2019 – Des résultats préliminaires seront disponibles	Cmdt GT FAC/DGP ARM

	aiguillages se produisent en temps opportun et que le filtrage de sélection est approprié afin d'obtenir les meilleurs résultats.		
--	---	--	--

Tableau A-2. Plan d'action de gestion pour la recommandation 2. Ce tableau indique le Plan d'action de gestion relatif à la recommandation 2.

Principale constatation 5 : Peu de données sont disponibles sur l'influence des services de transition des FAC sur la réussite à long terme de la transition des militaires à la vie civile.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. En collaboration avec les intervenants concernés, élaborer une approche de communication avec les militaires, après leur libération, en vue de connaître les effets à plus long terme de la transition.

Description	Mesure	Échéance	BPR
Une fois que toutes les ressources et tous les processus nécessaires seront en place, le GT FAC (anciennement l'UISP) fournira à tous les membres de la Force régulière et de la Première réserve et à leur famille une aide professionnelle, personnalisée et normalisée à la transition, en prêtant une attention particulière aux malades et aux blessés. Le GT FAC sera un organisme apprenant dont les capacités continueront de se développer au-delà de la COI, sur le long terme, pour répondre aux exigences fixées par l'initiative 27 de PSE et fournir des services améliorés à tous les membres des FAC.	Le GT FAC s'occupera de multiples domaines du bien-être afin d'aider les militaires et leur famille à réussir leur transition, à savoir la santé, les finances, le logement, l'intégration sociale, l'objectif de vie, les compétences de vie et l'état de préparation, et l'environnement social et culturel. Une fois que les nouveaux processus et outils auront été validés au moyen du mécanisme d'essai et de validation de principe, et au fur et à mesure que les capacités additionnelles du GT FAC seront mises en place, ils seront déployés dans l'ensemble des FAC aux fins de normalisation et de généralisation de la mise en	Septembre 2024	Cmdt GT FAC

	œuvre. À la COT, le GT FAC assurera que : • les membres des FAC sont instruits et mieux formés en vue de la transition et ce, plus tôt dans leur carrière; • chaque membre des FAC suit une formation obligatoire sur la transition; • chaque membre des FAC a atteint les normes de préparation à la transition en matière d'instruction et d'éducation; • une entrevue de transition est effectuée sur les domaines de bien-être; • le militaire élabore son plan de transition et est guidé tout au long du processus de transition; • le militaire est pleinement informé de tous les avantages le concernant et que toutes les formalités administratives en vue de sa réussite future ont été effectuées; • tous les membres des FAC, les vétérans et leur famille ont accès à la gamme complète de services de transition professionnels, personnalisés et normalisés, harmonisés à l'échelle du MDN et des FAC, d'ACC et des autres organismes de soutien; • le GT FAC confirme que chaque membre des FAC, et sa famille, est prêt à effectuer la transition.		
--	---	--	--

	Le MDN souhaite une administration continue par Statistique Canada. Le GT FAC assurera la coordination avec Statistique Canada. Le SBETFAC précédent a été entrepris en 2017 et le prochain sondage devrait avoir lieu au cours de l'AF 2020-2021, puis tous les trois ans. Ci-dessous figurent les constatations préliminaires. Parmi les principaux défis, citons la difficulté de trouver un fournisseur de soins de santé, la perte de l'identité militaire et le manque de compréhension vis-à-vis des services et des avantages d'ACC. • Santé et besoins en santé : les résultats montrent une différence flagrante entre les militaires libérés pour des raisons médicales et les autres. En particulier, alors que près de 60 % des militaires libérés pour des raisons médicales jugent leur état de santé comme mauvais ou passable, plus de 60 % des militaires libérés pour des raisons autres que médicales estiment que leur santé est très bonne ou excellente. • Les troubles de santé chroniques les plus courants sont la douleur chronique, les troubles d'audition, l'arthrite, les troubles de l'humeur, p. ex., la dépression.		
--	--	--	--

	Relations interpersonnelles et bien-être social : dans tous les cas et pour la majorité des membres des FAC retraités, la qualité de vie de leur famille est restée stable ou s'est améliorée. Il existe des différences importantes entre les militaires libérés pour des raisons médicales et ceux libérés pour des raisons autres que médicales. En particulier : • Alors que les membres des FC libérés pour des raisons médicales déclarent que, la plupart du temps, la qualité de vie de leur famille est restée stable depuis leur libération (37 %), les militaires libérés pour des raisons autres que médicales affirment qu'elle s'est améliorée (55 %). • Utilisation des programmes et services : la majorité a participé à une entrevue de transition d'ACC ou à un séminaire de transition du SPSC. Administration continue par ACC. Le GT FAC assurera la coordination avec ACC. L'EVASM précédente a été entreprise en 2016 et la prochaine étude est prévue au cours de l'AF 2019-2020. Ci-dessous figurent des constatations préliminaires : • Adaptation à la vie civile – Plus de la moitié des vétérans de la Force régulière (52 %)	Décembre 2019 (puis tous les trois ans)	
--	---	--	--

	affirment s'être adaptés facilement à la vie civile. Cependant, 32 % d'entre eux ont rencontré des difficultés. Parmi les facteurs liés à la difficulté d'adaptation figurent un rang inférieur à la libération, moins de dix années de service, le chômage et des troubles de santé chroniques. • Emploi – En 2016, 65 % des vétérans de la Force régulière occupaient un emploi. Leur taux de chômage était semblable à celui de Canadiens dont la situation est comparable, soit d'environ 8 % pour ces deux groupes. Parmi ceux qui occupaient un emploi, 81 % étaient satisfaits de leur poste. Faibles revenus – Les vétérans (4 %) étaient beaucoup moins susceptibles que les Canadiens dont la situation est comparable (14 %) de faire état d'un faible revenu, selon la mesure du seuil de faible revenu de Statistique Canada. La plupart des vétérans (69 %) étaient satisfaits de leur situation financière. • Troubles de santé chroniques – Les troubles comme l'arthrite, les maux de dos, la dépression, l'obésité, les troubles d'audition et les limitations d'activités étaient plus courants chez les vétérans que chez les Canadiens dont la situation est comparable. Les vétérans font aussi état de douleurs chroniques à des taux beaucoup plus élevés (41 % comparativement à 22 %).		
--	--	--	--

	• Effet de la libération sur la famille – Lorsqu'on leur a demandé quels effets leur libération avait sur leur famille, la plupart des vétérans ont affirmé que la transition avait été facile pour leurs enfants (60 %) et leur conjoint (57 %). Toutefois, l'ajustement a été difficile pour 17 % des enfants et 28 % des conjoints. Instantané des caractéristiques Âge moyen = 48 ans • Homme/femme = 88 %/12 % • Marié/Conjoint de fait = 77 % • Nombre moyen d'années depuis la libération = 8,6 • Nombre d'années de service < 10 = 31 % • Nombre d'années de service > 20 = 54 % • A été déployé = 74 % • Satisfait de sa vie = 84 %		
--	--	--	--

Tableau A-3. Plan d'action de gestion pour la recommandation 3. Ce tableau indique le Plan d'action de gestion relatif à la recommandation 3.

Principale constatation 7 : Bien qu'il soit impossible d'évaluer le rapport coût-efficacité du nouveau Programme de transition non plus que des services de transition existants, il existe des preuves que les ressources de ce secteur étaient insuffisantes dans le passé.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Une fois les ressources confirmées pour le GT FAC, évaluer leur adéquation pour mettre en œuvre la gamme complète de services de transition dans tous les CT FAC conformément à la conception de la COT.

Description	Mesure	Échéance	BPR
Une étude des besoins approfondie a été entreprise pour répondre à la conception de prestation de service à plusieurs facettes requise pour le Programme 3.5 du CMR. Des pénuries de ressources importantes ont été détectées et qui doivent être comblées pour atteindre la COT en 2024.	• Ressources humaines du GT FAC/DGTM – Les priorités sont en phase avec la politique de défense récemment publiée et la création du GT FAC. Les priorités suivantes en RH ADDITIONNELLES présideront aux mesures de dotation du GT FAC (voir le tableau A-5). • Après la mise sur pied du GT FAC à la fin de 2018, le processus PEED permettra d'atteindre la pleine capacité par l'ajout d'employés civils et de militaires de la Force régulière qui faciliteront la transition harmonieuse de tous les militaires des FAC à la vie civile. Une augmentation notable des effectifs du GT FAC est nécessaire pour constituer une formation solide capable de fournir de manière efficace et efficiente des programmes et des services aux membres des FAC malades ou blessés, aux militaires en transition, aux vétérans et à la famille. D'autres ajustements structurels pourraient être requis lorsque le GT FAC sera complètement constitué et que la COT sera atteinte. • Environnement opérationnel – La planification des RH du GT FAC est prévue pour assurer une gestion efficace et efficiente des programmes et des politiques à facettes multiples dédiés à la transition et au soutien des blessés dans les FAC. Desservir les militaires malades ou blessés est une priorité selon la politique PSE. Le GT FAC est chargé de fournir la prestation de services de soutien à tous les militaires qui sont blessés, libérés pour des raisons médicales, ou qui sont tombés malades pendant qu'ils servaient dans les FC, ainsi qu'à soutenir leur famille et la famille des militaires tombés au combat. Pour terminer, le GT FAC sera chargé de soutenir la transition de plus de 10 000 membres des FAC par an dès que les ressources seront allouées à l'organisme et que la COT sera atteinte. • Structure – Actuellement, le GT FAC est constitué d'un QG national, de neuf unités de transition régionales et de 32 centres de transition répartis sur l'ensemble du pays (voir le tableau A-6).	Les besoins additionnels dépendent des ressources et suivent le cycle du PA. Afin de mettre en œuvre la suite complète des services de transition, le total des ressources additionnelles devra être atteint d'ici 2024.	CPM/GT FAC/DPPMCP

	Voir le tableau A-7 pour les besoins additionnels nécessaires pour atteindre la COT.		
--	--	--	--

Tableau A-4. Plan d'action de gestion pour la recommandation 4. Ce tableau indique le Plan d'action de gestion relatif à la recommandation 4.

N° PEED ⁶⁷	Année	Description	Année-personne	ETP	Remarques
7661	2019	Mise sur pied du GT FAC	20	47	Consigne de PSE
8822	2019	Renouvellement de libération	0	75	Relié à PSE 28
7661	2020	Mise sur pied du GT FAC	37	29	Consigne de PSE
9881	2020	Sans limites	0	17	Comblent l'écart
9901	2020	Écart des ETP	0	28	Écart des ETP D Gest SB
9941	2020	Liste d'attente de transition	132	0	Comblent l'écart
10043	2020	Formation sur la transition améliorée	0	33	Comblent l'écart
10441	2020	Carte de service des vétérans	0	5	Comblent l'écart
8483	2019	Instigateurs des services de santé	3	14	
8483	2020	Instigateurs des services de santé	2		

Tableau A-5. Ressources requises. Ce tableau indique les ressources requises pour les postes de la Force régulière et de la fonction publique pour les activités se déroulant au sein du GT FAC.

⁶⁷ Plan des effectifs de l'Équipe de la Défense

Financement actuel

Fonds	Cat.	Type de cat.	AF 2019-2020
L101	510	E&M	6 601 148
L111	511	ETS MDN	13 983 759
L118	510	E&M	174 064
C127	512	Solde Rés	10 348 633
Total			31 107 604

Tableau A-6. Financement actuel. Ce tableau indique le financement actuel alloué au GT FAC.

N° de fonction	N3	Nom de la fonction	Force régulière	Civ	F et E CI 510	ETP CI 511	
1	Sans limites (PEED 9881)			17,0	1 556 530 \$	1 243 700 \$	2 800 230 \$
2	Insuffisance de base du GT FAC (PEED 9901)			28,0	214 920 \$	2 149 200 \$	2 364 120 \$
3	GT FAC (PEED 7661)		49,0	76,0	677 010 \$	5 755 600 \$	6 432 610 \$
4	Renouvellement de libération (PEED 8822)			75,0	414 000 \$	4 140 000 \$	4 554 000 \$
5	Cours amélioré de transition (PEED 10043)			33,0	1 000 000 \$	2 201 200 \$	3 201 200 \$
6	CARTES DE SERVICE DES VÉTÉRANS (PEED 10441)			5,0	188 000 \$	281 400 \$	469 400 \$
7	Instigateurs du GT FAC (au sein des lignes de l'état-major supérieur GT FAC) (SSFC, PEED 8483)		2,0	13,0	604 000 \$	2 363 700 \$	2 967 700 \$
8	Instigateurs du GT FAC (PSE 25 – PEED XXXX)		8,0		200 000 \$		200 000 \$
Total des activités non financées			59,0	247,0	4 854 460 \$	18 134 800 \$	22 989 260 \$

Tableau A-4. Personnel supplémentaire requis pour atteindre la COT. Ce tableau indique le personnel supplémentaire requis pour atteindre la COT.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

5. Vérifier que le coût total des services de transition est précisément calculé et pris en compte dans le Programme 3.5 du CMR et régulièrement examiné dans le but de prendre des décisions éclairées.

Description	Mesure	Échéance	BPR
Dans le cadre de l'examen annuel des données de base de N1, le contrôleur du GT FAC a affiné la structure financière pour l'AF 2019-2020 afin de mieux calculer les coûts associés à son programme du CMR. Le Programme 3.5 se répartit en deux champs (segments) : 3.5.1 Soins destinés aux malades et aux blessés 3.5.2 Transition	- Le tableau suivant montre les champs d'activité associés à chaque segment par l'attribution de centres de coût uniques. - Le segment associé aux Soins destinés aux malades et aux blessés fera l'objet d'une analyse future pour déterminer quelle proportion de l'activité ou du service pourrait mieux concorder avec le segment Transition, p. ex., la prestation de service à chaque centre de transition et unité (du GT FAC) concerne les deux segments de notre programme du CMR. - Conformément à la directive de l'Op TRANSITION du CEMD/SM : Afin de calculer tous les coûts associés à toutes les phases de l'Op TRANSITION, le groupe des OI : Svc SDT a été créé. Chaque unité doit financer et calculer ses propres dépenses relatives à cette activité en créant un OI et en le reliant au groupe des OI. - Conformément à la directive de l'Op TRANSITION du CEMD/SM : Tous les N1 doivent intégrer la croissance des unités de transition et des centres de transition des FAC aux activités en cours et à la planification	Avril 2019 – Peaufiner Avril 2020 – Terminer	Cmdt GT FAC

	opérationnelle pour toutes les bases et les escadres où il existe des unités hébergées pour fournir un soutien intégral au personnel recruté au fur et à mesure.	Décembre 2024	
	- Lorsque le GT FAC alignera tous les pouvoirs, rôles et responsabilités (PRO), nous pourrions calculer tous les coûts associés à l'Op TRANSITION. - Le CMR sera utilisé pour produire des rapports stratégiques sur les résultats de l'Op TRANSITION.	Décembre 2019	

Tableau A-5. Plan d'action de gestion pour la recommandation 5. Ce tableau indique le Plan d'action de gestion relatif à la recommandation 5.

2282SA	GT FAC			GT FAC	CMR 3.5			
2282SA-FCG					Segments			
	40649A-CCG					%		%
		40649A	EMS GT FAC	COMMANDEMENT ET CONTRÔLE DU GT FAC	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649B	PRESTATIONS DRAS	PRESTATIONS POUR MEMBRES DES FAC MALADES OU BLESSÉS	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649C	PDPPP ET FUNÉRAILLES/ENTERREMENT	PRESTATIONS POUR DÉPLACEMENT DU PPP AUX FUNÉRAILLES/À L'ENTERREMENT	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649N	PROGRAMME SANS LIMITES – GT FAC	PROGRAMME SANS LIMITES - GT FAC	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649P	ENTREPRISE - GT FAC	ENTREPRISE – GT FAC	3.5.1	100	3.5.2	0
	40649D-CCG							
		40649D	UT – RCN	UNITÉ DE TRANSITION – RCN	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649E	UT – RÉG PACIFIQUE	UNITÉ DE TRANSITION – RÉGION DU PACIFIQUE	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649F	UT – RÉG AB NORD	UNITÉ DE TRANSITION – RÉGION DU NORD DE L'ALBERTA	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649G	UT – RÉG DES PRAIRIES	UNITÉ DE TRANSITION – RÉGION DES PRAIRIES	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649H	UT – RÉGION DU SUD DE L'ONTARIO	UNITÉ DE TRANSITION – RÉGION DU SUD DE L'ONTARIO	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649J	UT – RÉGION DE L'EST DE L'ONTARIO	UNITÉ DE TRANSITION – RÉGION DE L'EST DE L'ONTARIO	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649K	UT – RÉG MAR	UNITÉ DE TRANSITION – RÉGION DES MARITIMES	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649L	UT – RÉG ATLANT	UNITÉ DE TRANSITION – RÉGION ATLANTIQUE	3.5.1	100	3.5.2	0
		40649M	UT – RÉGION DU QUÉBEC	UNITÉ DE TRANSITION – RÉGION DU QUÉBEC	3.5.1	100	3.5.2	0
	50955A-CCG							
		50955A	D Gest SB	DIRECTEUR – GESTION DU SOUTIEN AUX BLESSÉS	3.5.1	100	3.5.2	0
		50955B	D Gest SB 2	DIRECTEUR – GESTION DU SOUTIEN AUX BLESSÉS 2	3.5.1	100	3.5.2	0

		50955C	D Gest SB / PNSP	DIRECTEUR – GESTION DU SOUTIEN AUX BLESSÉS / PROGRAMME NATIONAL DE SOUTIEN PAR LES PAIRS	3.5.1	100	3.5.2	0
		50955J	D Gest SB / E.S.P.O.I.R.	DIRECTEUR – GESTION DU SOUTIEN AUX BLESSÉS / E.S.P.O.I.R.	3.5.1	100	3.5.2	0
	50955D-CCG							
		50955D	DSPT	DIRECTEUR – SERVICES ET PROGRAMMES DE TRANSITION	3.5.1	0	3.5.2	100
		50955E	DSPT 2	DIRECTEUR – SERVICES ET PROGRAMMES DE TRANSITION 2	3.5.1	0	3.5.2	100
		Référence 50955F	SPSC	SPSC	3.5.1	0	3.5.2	100
		50955G	ESSAI DE LIBÉRATION BORDEN	ESSAI DE RENOUVELLEMENT DE LIBÉRATION DU GT FAC	3.5.1	0	3.5.2	100
		50955H	DSPT 3	DIRECTEUR – SERVICES ET PROGRAMMES DE TRANSITION 3	3.5.1	0	3.5.2	100

Tableau A-6. Structure financière du GT FAC 2019-2020. Ce tableau indique la structure financière pour l'AF 2019-2020 dans le CMR.

Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation

1.0 Méthodologie

L'évaluation a eu recours à de multiples éléments de preuve ainsi qu'à des méthodes de recherches qualitatives et quantitatives complémentaires pour garantir la fiabilité de l'information et des données à l'appui des constatations. La méthodologie a établi une approche uniforme pour la collecte et l'analyse des données à l'appui des constatations, des conclusions et des recommandations de l'évaluation.

1.1 Détails sur les méthodes de collecte de données

Les méthodes d'évaluation suivantes ont servi à recueillir les données quantitatives et qualitatives utilisées dans le cadre de l'évaluation :

1. recension des écrits et analyse documentaire;
2. analyse des données des RH et financières;
3. entrevue avec des intervenants clés;
4. groupe de travail sur la mesure du rendement;
5. formulaires d'évaluation des séminaires du SPSC.

1.1.1 Recension des écrits et analyse documentaire

Une source importante des données utilisées pour l'évaluation provient de la recension approfondie des écrits existante sur la transition entre la vie militaire et la vie civile. Les questions tournant autour de la transition entre la vie militaire et la vie civile ont été largement étudiées⁶⁸. L'évaluation a fait la synthèse des constatations et recommandations émanant des sources existantes chaque fois que c'était possible, en complétant par la collecte de données brutes uniquement en cas de lacunes. Les écrits sur la transition militaire englobent les études universitaires, les examens par les ombudsmans du MDN et d'ACC, les évaluations et vérifications par ACC, le MDN et le Bureau du vérificateur général, ainsi que les rapports du Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes.

Une analyse documentaire a également été entreprise sur les documents internes liés au Programme de transition, des ordonnances, des directives, etc. Cette analyse portait principalement sur la conception et la pertinence du programme.

⁶⁸ Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des communes, 2018

1.1.2 Analyse des données des ressources humaines et financières

Les données sur les dépenses et les RH liées aux services de transition ont été recueillies et comparées aux dépenses et aux activités prévues dans le nouveau Programme de transition à sa COT. Ces données ont servi notamment à l'analyse du rapport coût-efficacité du nouveau programme par rapport aux services existants.

1.1.3. Entrevues avec des intervenants clés

Les entrevues réalisées avec les intervenants clés du programme ont permis d'obtenir des renseignements qualitatifs et d'interpréter des données issues d'autres champs d'enquête. Deux groupes d'intervenants ont été interrogés : 1) des gestionnaires de programme et des organismes associés, qui sont appelés « intervenants du QG interrogés » dans le rapport; 2) le personnel de la base ou de l'escadre participant à la prestation des services et des produits de transition. Un guide d'entrevue en partie structuré a été préparé pour chacun de ces deux groupes et envoyé aux personnes interrogées avant l'entrevue.

Les sujets interrogés du groupe 1, soit les « intervenants du QG interrogés », comprenaient des représentants de plusieurs directions au sein du CPM, ainsi que des représentants externes d'ACC et du RARM.

Pour le groupe 2, soit le personnel de base ou d'escadre, deux à trois représentants ont été interrogés pour chacune des six bases ou escadres suivantes, sélectionnés pour former un panel représentatif du point de vue de la taille, des services et des régions géographiques :

Base ou escadre	Taille	Armée	Région
FMAR(A), Halifax	Grosse	Marine royale canadienne	Est
BFC Valcartier	Grosse	Armée canadienne	Québec
BFC Suffield	Petite	Armée canadienne	Ouest
8 ^e Escadre Trenton	Grosse	Aviation royale canadienne	Ontario
9 ^e Escadre Gander	Petite	Aviation royale canadienne	Est
RCN	Grosse	Toutes	Ontario

Tableau B-1. Bases ou escadres retenues pour les entrevues. Ce tableau indique les bases ou escadres des personnes interrogées dans les différentes régions.

Dans chaque base ou escadre, les sujets interrogés ont été choisis par rapport à leur connaissance étendue des services et des produits de transition offerts à cet endroit. Il s'agit le plus souvent :

- du personnel de la section des libérations;
- des OSP;

- du personnel du Centre de ressources pour la famille des militaires, y compris les coordinateurs des séminaires du SPSC et les coordinateurs du Programme pour la famille des vétérans;
- du personnel du CT FAC.

Les entrevues ont été effectuées par téléphone, à l'exception de celles concernant le personnel de la RCN, à qui il a été demandé de participer à des entrevues directes.

Le tableau B-2 montre la méthode utilisée pour analyser les données issues des entrevues et pour produire des rapports.

Classement	Pourcentage de sujets interrogés
Quelques-unes	De 1 à moins de 25 %
Plusieurs	De 25 à moins 50 %
La moitié	50 %
Une majorité	De plus de 50 à moins de 75 %
La majorité	De 75 à moins de 100 %
Toutes	100 %

Tableau B-2. Grille d'analyse des réponses aux questions posées en entrevue. Ce tableau indique le classement des réponses aux entrevues ainsi que le pourcentage de sujets interrogés correspondant.

1.1.4 Groupe de travail sur la mesure du rendement

Un groupe de travail a été formé pour la mise au point d'un système de mesure du rendement du Programme de transition, comprenant la définition des critères de rendement et d'efficacité et l'élaboration d'un PIR. Le groupe était constitué d'experts en la matière, du personnel du programme et de membres de l'équipe d'évaluation. Les membres du groupe de travail ont contribué à l'évaluation du Programme de transition, et participé à faire en sorte que le programme puisse être évalué une fois mis en œuvre.

1.1.5 Formulaires d'évaluation des séminaires du SPSC

Une version du formulaire Évaluation des participants (DOAD 5031-4A) a été mise au point afin d'obtenir les commentaires des participants sur le séminaire du SPSC, d'une manière qui puisse être subdivisée par les sous-groupes de militaires. Les OSP des bases ou des escadres se sont occupés de la gestion des formulaires d'évaluation au même titre que les autres documents des séminaires du SPSC. Les formulaires remplis et collectés à la fin d'un séminaire ont été envoyés au DGE pour être saisis et analysés.

Un formulaire a été remis à tous les membres des FAC participant à l'un des séminaires de nature générale ou médicale du SPSC suivants qui se sont déroulés en octobre et en novembre 2018 :

Lieu	SPSC de nature générale	SPSC de nature médicale
Comox	les 23 et 24 octobre 2018	le 11 octobre 2018
Esquimalt	les 24 et 25 octobre 2018	le 10 octobre 2018
Greenwood	les 22 et 23 octobre 2018	le 24 octobre 2018
Halifax	les 23 et 24 octobre 2018	le 25 octobre 2018
RCN	les 16 et 17 octobre 2018	le 18 octobre 2018
Bureaux exécutifs de la RCN	les 6 et 7 novembre 2018	
North Bay	le 16 octobre 2018	le 17 octobre 2018
Shilo	les 24 et 25 octobre 2018	le 26 octobre 2018
Toronto	les 16 et 17 octobre 2018	le 18 octobre 2018
Winnipeg	les 23 et 24 octobre 2018	le 25 octobre 2018

Tableau B-3. Séminaires du SPSC analysés dans le cadre de l'évaluation, par lieu et par type.

Toutefois, sur les 19 séminaires répertoriés au tableau B-3, seulement neuf ont permis de recueillir les commentaires des participants dans les temps impartis pour l'évaluation, ce qui représente un taux de réponse de base de 47 %. Aucune réponse n'a été obtenue en provenance des bases ou des escadres du Québec. Un total de 267 formulaires d'évaluation remplis ont été reçus. Le taux de présence à chaque événement n'est pas connu, en conséquence il est impossible de calculer le taux de réponse individuel mais il est probablement assez bas. Il convient par conséquent de faire preuve de prudence et d'éviter de tirer des conclusions générales de l'analyse de ces formulaires.

Les questions de nature quantitative ont été analysées par fréquence, avec une vérification statistique des différences par sous-groupe de population, p. ex., type de libération, sexe, uniforme, grade, lieu géographique⁶⁹. Les réponses de nature qualitative sont encodées selon des thèmes émergents.

⁶⁹ Test du chi carré, $\alpha = 0,05$.

2.0 Limitations

Le tableau B-4 décrit les limitations et les stratégies d'atténuation utilisées pour évaluer le PTM.

Limitation	Stratégie d'atténuation
L'évaluation portait sur la transition militaire pour les membres de la Force régulière uniquement, excluant les membres de la Force de réserve.	Une étude plus approfondie des Forces de réserve devra être menée.
Pour éviter le risque de lasser les répondants, les clients des services de transition n'ont pas été évalués directement – c'est-à-dire les membres des FAC en transition à la vie civile et les anciens combattants ayant fait l'objet d'une libération récente.	L'analyse a porté sur les formulaires d'évaluation remis par les participants des séminaires du SPSC qui se sont déroulés pendant la période d'évaluation.
L'analyse des formulaires d'évaluation du SPSC a souffert d'un faible taux de réponse et d'incohérences dans les questions posées aux différentes bases.	En raison de ces enjeux, les résultats des formulaires d'évaluation ont dû être interprétés avec prudence. Ils ont été recoupés avec d'autres sources, comme les résultats du sondage « À vous la parole » mené par le DGPARM.
Le nouveau PTM n'était pas à un stade de conception assez avancé au moment de l'évaluation pour permettre une évaluation adéquate.	L'évaluation anticipative a porté sur les détails qui ont été soumis à ce jour. Aucune évaluation de la rentabilité n'a été menée.

Tableau B-4. Limitations de l'évaluation et stratégies d'atténuation. Liste des limitations de l'évaluation et stratégies d'atténuation correspondantes.

Annexe C – Modèle logique

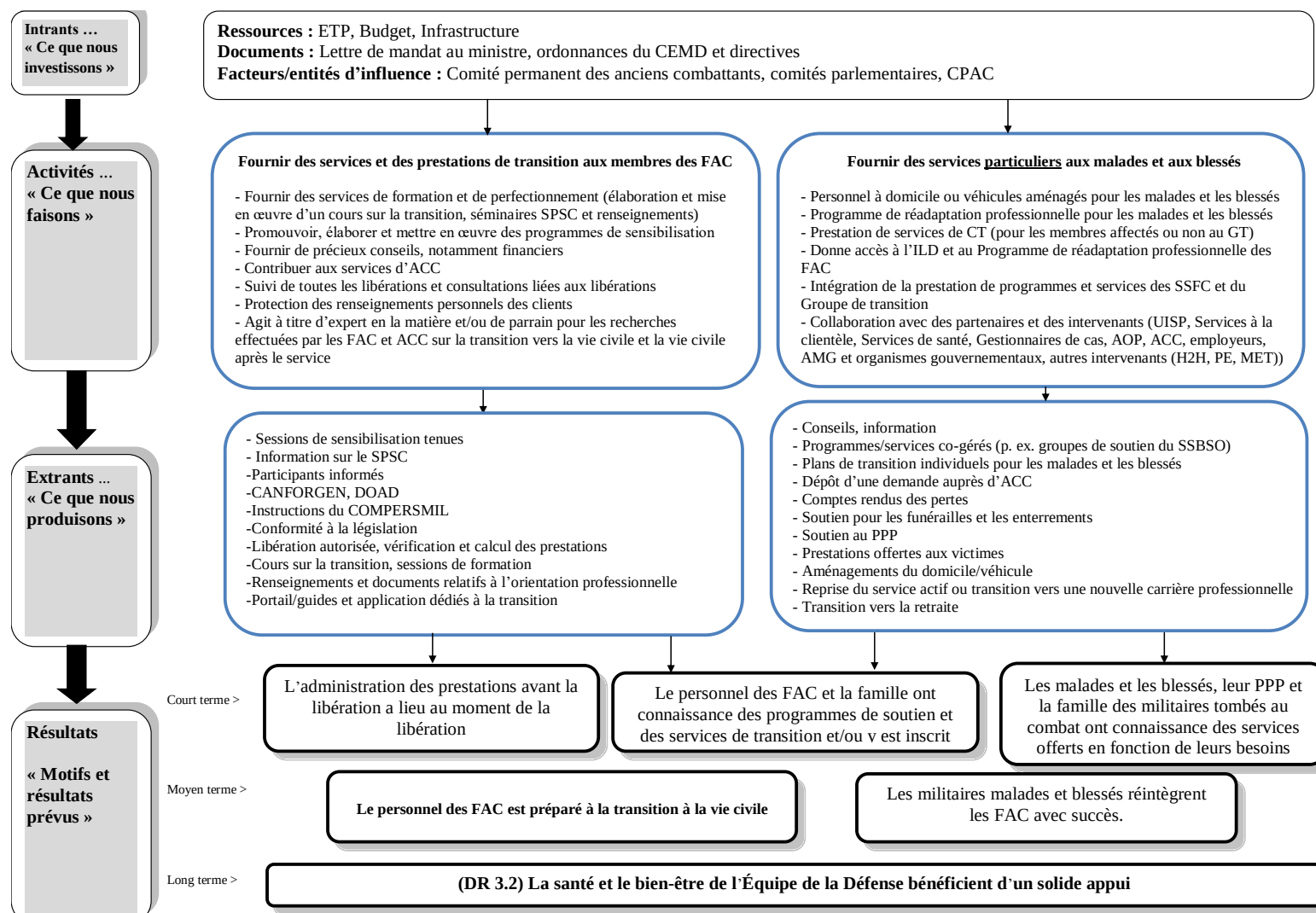


Figure C-1. Modèle logique. La figure représente le modèle logique du Programme de transition pour les militaires.

Annexe D – Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Indicateurs	N° de la constatation
Pertinence et conception du programme		
Dans quelle mesure les services de transition actuels des FAC répondent-ils aux besoins des militaires en période de transition et de leur famille?	Perception des besoins des membres des FAC en transition et de leur famille.	1
	Adéquation entre les services de transition existants et les besoins énoncés.	1, 3
	Niveau de connaissance par les membres des FAC des services de transition disponibles.	1, 3
	Proportion selon laquelle les membres des FAC ont recours aux services de transition des FAC.	1, 3
	Niveau de satisfaction des membres en période de transition par rapport à l'aide apportée par les FAC.	1, 3
Quels sont les obstacles à l'accès aux services de transition des FAC?	Les différentes perceptions des obstacles auxquels sont confrontés les membres des FAC et leur famille lorsqu'ils essaient de bénéficier des services de transition des FAC sont réparties comme suit : Sexe; État de santé (malades et blessés, membres libérés pour des raisons médicales par rapport aux autres); Armée d'appartenance (Marine royale canadienne, Armée canadienne, Aviation royale canadienne).	1
	Proportion selon laquelle les changements contextuels de ces dernières années ont modifié les besoins des membres en période de transition et de leur famille, ou leur capacité à bénéficier des services de transition des FAC.	1
Dans quelle mesure les services de transition offerts peuvent-ils être différents en fonction des bases?	Proportion selon laquelle l'éventail complet des services de transition est disponible dans chaque base.	1
	Présence de services de transition additionnels offerts au cas par cas dans chaque base.	1
	Perception des différences de taux d'utilisation des services de transition dans les différentes bases.	1

Questions d'évaluation	Indicateurs	N° de la constatation
Dans quelle mesure le futur Programme de transition est-il conçu pour influencer sur le niveau de satisfaction des besoins?	Proportion selon laquelle la conception du Programme de transition reflète les lacunes relevées dans les services offerts et remédie aux obstacles à l'accès à ces services.	2
	Comparaison entre les niveaux de ressources prévus et les besoins financiers prévus.	7
Efficacité		
Dans quelle mesure les membres des FAC et leur famille ont-ils réussi leur transition dans le cadre du système actuel (selon les domaines du bien-être)?	Preuve d'une transition réussie en termes de : Emploi; Finances; Santé; Compétences de vie et état de préparation; Intégration sociale; Logement; Environnement social et culturel.	4
	Autoperception de la réussite de la transition.	4
	Proportion selon laquelle les services de transition des FAC ont contribué à la réussite de la transition.	5
Dans quelle mesure les résultats de transition ont-ils été différents selon les sous-groupes?	Preuve de différences dans les résultats liés à la transition par : Sexe; État de santé (malades et blessés, membres libérés pour des raisons médicales par rapport aux autres); Armée d'appartenance (Marine royale canadienne, Armée canadienne, Aviation royale canadienne).	4
Dans quelle mesure est-il probable que la conception du futur Programme de transition mène à d'autres transitions réussies?	Estimation de la proportion de réussite additionnelle due à un soutien plus performant et généralisé.	6
Quels effets non prévus le nouveau Programme de transition pourrait-il avoir sur les intervenants internes et externes?	Perception des intervenants quant aux effets non prévus du Programme de transition.	2

Efficiences		
Quel est le rapport coût-efficacité du nouveau Programme de transition en comparaison du processus actuel?	Comparaison des prestations par rapport aux coûts totaux entre les anciens services de transition des FAC et le nouveau Programme de transition (les coûts totaux incluent les coûts financiers, de temps et d'opportunité).	7
Dans quelle mesure le nouveau GT FAC sera-t-il en adéquation avec d'autres groupes d'intervenants?	Proportion selon laquelle les groupes d'intervenants concernés au sein du MDN et des FAC participent à la conception et à la réalisation du programme.	2
	Proportion selon laquelle les groupes d'intervenants externes concernés participent à la conception et à la réalisation du programme.	2

Tableau D-1. Matrice d'évaluation. Ce tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées pour jauger les enjeux ou les questions de l'évaluation afin de déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité du PTM.