



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Évaluation des programmes et services de soutien aux familles des militaires

Janvier 2013

1258-195 (CS Ex)



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Profil des programmes et services de soutien aux familles des militaires	2
1.1.1 Contexte	2
1.1.2 Objectifs du programme.....	3
1.1.3 Démarche liée à la prestation des programmes et services	4
1.1.4 Ressources affectées au programme	5
2.0 Méthodologie.....	6
2.1 Objectif et portée de l'évaluation	6
2.2 Enjeux et questions liés à l'évaluation	6
2.3 Méthodes de collecte des données	8
2.3.1 Examen et analyse comparative des documents.....	9
2.3.2 Entrevues avec les informateurs clés et visites sur place	9
2.3.3 Examen des données administratives et financières	11
2.3.4 Questionnaire	11
2.3.5 Consultations auprès de groupes consultatifs	12
2.4 Restrictions	12
3.0 Constatations de l'évaluation	14
3.1 Pertinence	14
3.1.1 Besoin continu des programmes et services de SFM.....	14
3.1.2 Harmonisation avec les priorités gouvernementales et les résultats stratégiques du MDN	15
3.1.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.....	16
3.2 Rendement (efficacité).....	17
3.2.1 Efficacité de l'ensemble des constatations	18
3.2.2 Résultat immédiat – Amélioration de la continuité du mode de vie familiale.....	19
3.2.3 Résultat immédiat – Meilleure connaissance des ressources disponibles.....	21
3.2.4 Résultat immédiat – Plus grand engagement communautaire au moyen du bénévolat	22
3.2.5 Résultat immédiat – Meilleur accès à l'aide en cas d'urgence.....	24
3.2.6 Résultat immédiat – Plus grande capacité de gérer l'état de santé général, les urgences et les facteurs de stress.....	25
3.2.7 Résultat intermédiaire – Meilleure intégration des familles dans leur nouvelle collectivité.....	27
3.2.8 Résultat intermédiaire – Plus grande confiance dans la capacité de gérer le stress lié au mode de vie militaire.....	28
3.2.9 Résultat intermédiaire – Incidence moins grande des facteurs de stress sur les familles	29

3.2.10 Résultat final – Meilleur soutien de la famille à la carrière du militaire	29
3.2.11 Résultat final – Plus grande confiance de la part du militaire que sa famille bénéficie d'un appui.....	30
3.2.12 Résultat final – Amélioration du fonctionnement social et du bien-être émotionnel	31
3.2.13 Résultat opérationnel – Plus grande disponibilité des militaires pour un déploiement	32
3.2.14 Résultat opérationnel – Augmentation du maintien des effectifs des FC	33
3.2.15 Résultats imprévus	34
3.3 Rendement (Efficience et économie).....	35
Annexe A – Plan d'action de la direction.....	A-1
Annexe B – Structure organisationnelle des 12 programmes/services SFM évalués.....	B-1
Annexe C – Description détaillée des programmes et services de SFM ...	C-1
Annexe D – Modèle logique	D-1
Annexe E – Grille d'évaluation.....	E-1

Acronymes et abréviations

AAP	Architecture d’alignement des programmes
AF	Année financière
BPR	Bureau de première responsabilité
BNP	Biens non publics
CCG	Conseil communautaire de la garnison
CEMD	Chef d’état-major de la Défense
CISP	Centre intégrés de soutien du personnel
CNFM	Conseil national des familles de militaires
CPCC	Coordonnateur des programmes communautaires canadiens
CRFM	Centre de ressources pour les familles des militaires
CRFM/C	Centre de ressources pour les familles des militaires et des Canadiens
CRFMC	Centre de ressources pour les familles des militaires canadiens
CPM	Chef – Personnel militaire
CSD	Centre de soutien au déploiement
CS Ex	Chef – Service d’examen
DG Pers/G1	Directeur général – Personnel/Director – Gestion du personnel de l’armée de terre
DGRAPM	Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire)
DGSB	Directeur – Gestion du soutien aux blessés
DGSS	Directeur général – Services de santé
DGSSPF	Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
DQV	Directeur – Qualité de vie
DSFM	Directeur – Services aux familles des militaires
EBC	Évaluation des besoins des collectivités
ESPOIR	Empathie et soutien par des pairs offrant une invitation au réconfort
FC	Forces canadiennes
FFM	Fonds des familles des militaires
GEPC	Gestion de l’éducation des personnes à charge
M\$	Million de dollars



MDN	Ministère de la Défense nationale
OLF	Officier de liaison avec les familles
PSFM	Programme de services aux familles des militaires
PSP	Programme de soutien du personnel
QV	Qualité de vie
RVPM	En route vers la préparation mentale
SFAM	Soins de la famille axés sur le militaire
SFM	Soutien aux familles des militaires
SM	Sous-ministre
SSBSO	Soutien social aux blessés de stress opérationnel



Sommaire des résultats

Le présent rapport présente les résultats d'une évaluation du soutien aux familles des militaires au moyen de douze programmes et services. L'évaluation a eu lieu entre octobre 2011 et juillet 2012 afin d'examiner la pertinence des programmes et le rendement de 2007 à 2012, et de faciliter les décisions futures des dirigeants concernant la prestation des programmes et services et l'attribution de ressources. Les clients de l'évaluation sont le sous-ministre (SM) et le chef d'état-major de la Défense (CEMD), ainsi que les cadres supérieurs de niveau 1 du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC).

Contexte

L'objectif fondamental des programmes et des services offerts dans le cadre de la ligne d'opération du Chef – Personnel militaire (CPM) liée au moral et au bien-être, qui comprend les programmes et services de SFM, est de permettre d'améliorer le moral et le bien-être des membres des FC et de leurs familles, contribuant ainsi à l'état de préparation opérationnelle et à l'efficacité des FC. Les familles des militaires reconnues comme la « force conjointe » contribuent grandement à l'efficacité organisationnelle et à l'état de préparation opérationnelle. Cependant, la fréquence des réinstallations et les séparations imposées par le mode de vie militaire peuvent créer des inconvénients pour les familles des militaires, comparativement aux familles non militaires. Par conséquent, il faut se pencher sur les inconvénients qui leur sont imposés par les exigences opérationnelles.

Le noyau des programmes et services de SFM est le Programme de services aux familles des militaires (PSFM), qui offre aux militaires et à leurs familles un éventail de services qui visent à promouvoir la santé et le bien-être, fournir des renseignements et/ou aiguiller les militaires vers d'autres services locaux et agences. Le programme sert les membres des FC à temps plein (membres de la Force régulière ou de la Réserve en service actif), leurs conjoints, personnes à charge et parents, ainsi que les employés civils (et leurs familles) déployés avec les FC dans le cadre de missions à l'extérieur du Canada, et les familles des militaires décédés. En plus du PSFM, on compte onze autres programmes et

Évaluation globale

Il existe un besoin continu de soutien aux familles des militaires, en raison des exigences de la vie militaire. Le soutien aux familles des militaires correspond aux priorités du gouvernement du Canada et aux rôles et responsabilités fédéraux. Malgré le fait que nous ayons réussi dans une certaine mesure à atteindre les résultats escomptés, les programmes et services de soutien aux familles des militaires (SFM) ne sont pas suffisamment axés sur les principaux besoins de SFM. Les dépenses actuelles ne combleront pas adéquatement les lacunes pour les familles des militaires. Les lacunes peuvent pour la plupart être comblées en redistribuant les ressources actuelles.



services¹ de SFM conçus pour répondre à des besoins précis des sous-ensembles des familles des militaires. Les dépenses annuelles liées directement aux programmes et services de SFM se chiffraient à environ 51,2 millions de dollars (M\$) de l'année financière (AF) 2008-2009 à l'AF 2010-2011. Le PSFM représentait la moitié (49,74 p. 100) des dépenses directes. Outre les dépenses directes, environ 6 M\$ par année (dépensés principalement pour l'infrastructure et les avantages aux employés) ne s'appliquaient pas directement aux programmes et services de SFM.

Méthodologie

Dans le cadre de l'évaluation, on a utilisé de nombreuses sources de données pour assurer la fiabilité des résultats déclarés. L'évaluation comprenait des méthodes qualitatives et quantitatives, notamment :

- examen des documents;
- entrevues auprès des informateurs clés;
- sondage en ligne;
- visites sur place;
- analyse comparative;
- autres consultations;
- examen des données administratives et financières.

Constatations – Pertinence

Constatations n^o 1 à 3. Pertinence

En raison des difficultés et perturbations découlant des exigences de la vie militaire, la continuité et l'accès aux services de garde d'enfants et aux soins de santé (y compris les soins de santé mentale et les services aux familles ayant des besoins spéciaux), le soutien à la carrière du conjoint, l'accès au soutien à l'éducation (pour les enfants et les conjoints) et le soutien au déploiement (durant la séparation et la réunion) sont les principaux besoins de soutien des familles des militaires. Le soutien aux familles des militaires correspond aux priorités du gouvernement du Canada et principalement au résultat stratégique du MDN en matière de soins et de soutien. Le soutien aux familles des militaires correspond aussi indirectement aux objectifs du MDN en matière d'état de préparation et d'opérations. Le rôle du MDN et des FC quant au soutien aux familles des militaires est approprié, car les familles des militaires ont des besoins uniques découlant du mode de vie militaire.

¹ Ceux-ci comprennent : le Soutien social aux blessés de stress opérationnel (SSBSO) (coordonnateurs du soutien par les pairs pour les familles); l'Empathie et soutien par des pairs offrant une invitation au réconfort (ESPOIR) (bénévoles/direction); les Centres intégrés de soutien du personnel (CISP) (officiers de liaison avec les familles (OLF)); le Fonds des familles des militaires (FFM), la Gestion de l'éducation des personnes à charge (GEPC); les Loisirs communautaires; le programme En route vers la préparation mentale (RVPM); la Violence familiale; les Soins de la famille axés sur le militaire (SFAM); les Centres de soutien au déploiement (CSD); et le Modèle « Jeunes ».



Constatations – Rendement (Efficacité)

Constatation n° 4. Efficacité globale

Malgré le fait que nous ayons réussi dans une certaine mesure à atteindre les résultats escomptés, les programmes et services de SFM ne sont pas suffisamment axés sur les principaux besoins de soutien des familles des militaires. En particulier, certains besoins quant à la continuité et/ou à l'accès aux services de garde d'enfants et aux soins de santé, ainsi qu'au soutien relatif à l'emploi/à la carrière du conjoint ne sont pas comblés. Bien qu'il soit difficile pour le MDN et les FC de réaliser des progrès significatifs quant à l'accès aux soins de santé et au soutien à l'emploi du conjoint en raison de problèmes systémiques², le MDN doit faire preuve de leadership et des efforts soutenus pour régler ces inconvénients systémiques pour les familles des militaires. Le MDN et les FC peuvent améliorer la continuité de l'accès aux services de garde d'enfants et il faudrait identifier, évaluer et mettre en œuvre des options visant à améliorer la continuité pour les familles des militaires.

Recommandations

1. Le MDN et les FC devraient créer et diriger un groupe de travail constitué d'intervenants à l'échelle provinciale/territoriale/régionale pour élaborer un plan d'action afin de se pencher sur les inconvénients systémiques (accès aux soins de santé et emploi du conjoint) pour les familles des militaires. Il faudrait aussi élaborer des mesures du rendement pour faire le suivi des progrès réalisés.

BPR : CPM

2. Le MDN et les FC devraient identifier et évaluer des options réalistes afin d'améliorer la continuité de l'accès aux services de garde d'enfants et mettre en œuvre des solutions pour répondre aux besoins des familles des militaires.

BPR : CPM

Constatation n° 5. Résultat immédiat – Meilleure continuité du mode de vie familiale

Les intervenants³ ont perçu une amélioration de la continuité du mode de vie et l'ont attribuée principalement au PSFM, aux Loisirs communautaires et au Modèle « Jeunes ». Cependant, un manque de cohérence dans la prestation des services dans les divers sites continue de poser des difficultés quant à l'atteinte du résultat lié à la continuité du mode de vie.

² Les problèmes systémiques résultent d'une administration distincte (provinciale/territoriale) des soins de santé, de l'éducation, de la reconnaissance professionnelle, et d'un manque de cohérence au sein des administrations.

³ Les personnes interviewées (commandants de base/escadre, membres des conseils d'administration des Centre de ressources pour les familles des militaires et des Canadiens (CRFM/C), personnel préposé aux programmes) et les répondants au sondage.



Recommandations

3. Il faudrait procéder à des évaluations des besoins des collectivités (EBC) ou les mettre à jour dans tous les sites qui utilisent les outils du Directeur – Services aux familles des militaires (DSFM) afin de déceler les lacunes et le manque de cohérence dans la prestation des services. La fréquence des mises à jour obligatoires des EBC devrait être établie et identifiée dans un document sur les paramètres de la pratique mis à jour. Les EBC devraient comprendre des questions permettant de comprendre pourquoi certaines familles de militaires n'utilisent pas les programmes et services de SFM.

BPR : CPM

4. Un noyau constant de programmes et services autorisés devrait être accessible à toutes les familles de militaires dans tous les sites des FC, sauf là où les EBC démontrent qu'il n'existe aucun besoin de programmes et services précis.

BPR : CPM

Constatation n° 6. Résultat immédiat – Plus grande connaissance des ressources disponibles

Les intervenants ont constaté que les familles des militaires sont plus au courant des ressources disponibles et attribuent ce fait en grande partie au PSFM et aux Loisirs communautaires. Il faut cependant faire plus d'effort pour renseigner les familles des militaires sur les programmes et services de SFM disponibles. Il existe aussi un besoin de tirer davantage parti de la technologie de l'information et des médias sociaux.

Recommandation

5. Pour améliorer le profil et faire en sorte que les militaires affectés dans un site des FC soient mieux renseignés sur les ressources de SFM disponibles, il faut élaborer un plan national de marketing/promotion. Ce plan devrait comprendre tous les programmes et services de SFM, s'adresser à toutes les familles des militaires, et mettre davantage l'accent sur les militaires qui ont un conjoint mais pas d'enfant, les militaires célibataires et les familles non traditionnelles. Le plan devrait comprendre une plus grande utilisation de la technologie de l'information et des médias sociaux, des mesures précises pour améliorer l'image de marque des CRFMC/C et de forcedelafamille.ca auprès de leurs auditoires cibles, et une coordination des efforts de promotion des divers fournisseurs des programmes et services.

BPR : CPM



Constatation n° 7. Résultat immédiat – Un plus grand engagement communautaire au moyen du bénévolat

L'évaluation a révélé un taux important de bénévolat, mais on ne sait pas au juste dans quelle mesure le bénévolat contribue à l'engagement communautaire⁴. Les opinions des intervenants sont partagées à savoir s'il y a eu une amélioration de l'engagement communautaire au moyen du bénévolat au cours des dernières années. Ceux qui ont perçu une amélioration l'attribuent le plus souvent au PSFM, au Modèle « Jeunes » et aux Loisirs communautaires.

Constatation n° 8. Résultat immédiat – Meilleur accès à l'aide en cas d'urgence

Les intervenants ont perçu une amélioration de l'accès à l'aide en cas d'urgence et, dans une moindre mesure, de la qualité de l'aide en cas d'urgence au cours des dernières années. Les données du sondage attribuent l'amélioration au PSFM, aux Centres intégrés de soutien du personnel, au FFM et aux CSD (accès et qualité), ainsi qu'au SSBSO (qualité). La possibilité que le besoin d'aide en cas d'urgence ne soit pas comblé, spécialement en ce qui a trait aux services de garde d'enfants d'urgence et à une meilleure qualité de l'aide en cas d'urgence, renforce la nécessité de mettre à jour les EBC pour s'assurer que la capacité prévue est appropriée. Cependant, il se peut que les familles des militaires ne soient pas suffisamment au courant des programmes et services disponibles, ce qui pourrait expliquer pourquoi il semble que le besoin ne soit pas comblé.

Constatation n° 9. Résultat immédiat – Plus grande capacité de gérer l'état de santé général, les urgences et les facteurs de stress

Nous n'avons pas de preuve suffisante que la capacité des familles des militaires de gérer leur état de santé général, les urgences et les facteurs de stress s'est améliorée au cours des dernières années; cependant, la capacité actuelle semble adéquate. Les répondants du sondage qui ont constaté une amélioration de la capacité de gérer l'état de santé général l'attribuent le plus souvent au PSFM, au SSBSO, aux Loisirs communautaires, aux CISP et au programme RVPM. Ils attribuent le plus souvent les améliorations de la capacité de gérer les urgences et les facteurs de stress au PSFM, aux CISP, au SSBSO et au programme RVPM.

Constataions n° 10 à 12. Résultats intermédiaires – Meilleure intégration des familles dans leur nouvelle collectivité; plus grande confiance dans la capacité de gérer le stress lié au mode de vie militaire; et incidence moins grande des facteurs de stress sur les familles

Les intervenants croient que les familles des militaires s'intègrent bien dans leur nouvelle collectivité, ont confiance dans leur capacité de gérer le stress lié au mode de vie militaire, et sont effectivement capables de gérer ces facteurs de stress. L'intégration des familles dans leur nouvelle collectivité n'est pas nécessairement due aux programmes et services de SFM, mais plutôt à la résilience naturelle des familles.

⁴ Engagement communautaire : Intégration et interaction (interdépendance) des personnes et des familles avec leur collectivité locale (soit militaire ou civile).



Constatations n° 13 à 15. Résultats finals – Meilleur soutien de la famille à la carrière du militaire; plus grande confiance que la famille bénéficie d’un appui; et amélioration du fonctionnement social et du bien-être émotionnel

Il semble que l’appui du conjoint à la carrière du militaire soit considérable. Les facteurs qui y contribuent le plus semblent être une meilleure compréhension par la société du mode de vie militaire et des attentes plus éclairées de la part du conjoint. Les opinions des intervenants sont partagées à savoir si le soutien aux familles s’est amélioré au cours des cinq dernières années. Les militaires sont plus confiants que leur famille bénéficie d’un appui qu’il y a cinq ans. Cependant, le soutien aux familles s’améliorerait si l’on répondait mieux aux besoins principaux de soins médicaux, de services de garde d’enfants et de soutien à l’emploi du conjoint. Les familles des militaires des FC semblent bien fonctionner et ont un bon équilibre émotionnel. De nombreux intervenants croient que le fonctionnement social et le bien-être émotionnel se sont améliorés au cours des cinq dernières années. Cependant, on ne comprend pas encore entièrement les conséquences du rythme soutenu des opérations (et des récentes missions de combat), qui pourraient avoir une incidence sur le fonctionnement social et le bien-être émotionnel à l’avenir.

Constatations n° 16 à 17. Résultats opérationnels – Plus grande disponibilité des militaires pour un déploiement; et augmentation du maintien des effectifs

La plupart des membres des FC sont disponibles pour un déploiement. Conformément à la documentation, la plupart des informateurs clés étaient d’avis que les programmes et services de SFM favorisent la disponibilité pour un déploiement. Le maintien des effectifs s’est amélioré au cours des dernières années; cependant, il est peu probable que ce changement soit attribuable aux programmes et services de SFM. Néanmoins, les enjeux familiaux jouent un rôle important dans les décisions de carrière et il est probable que si les programmes et services de SFM n’existaient pas, les militaires seraient moins disposés à demeurer dans les forces.

Constatation n° 18. Résultats imprévus

Il se peut que la structure de soutien actuellement en place pour les familles des militaires crée des dépendances envers le soutien extérieur et alimente des attentes irréalisables de la part de certaines familles de militaires quant aux programmes et services de soutien.

Constatations – Rendement (Efficience et économie)

Constatation n° 19. Les dépenses actuelles sont insuffisantes pour combler les principales lacunes dans le soutien aux familles des militaires

Les dépenses actuelles ne combleront pas adéquatement les principales lacunes dans le soutien aux familles des militaires. Le règlement des aspects importants de ces lacunes ne devrait pas exiger une augmentation considérable des dépenses.

Recommandation

6. Réaffecter les ressources existantes en matière de SFM pour s'assurer que l'on dispose du financement nécessaire pour mettre en œuvre la recommandation 1 (le groupe de travail des intervenants doit élaborer un plan d'action pour régler les inconvénients systémiques pour les familles des militaires) et la recommandation 2 (identification et évaluation d'options visant à améliorer la continuité de l'accès aux services de garde d'enfants pour les familles des militaires).

BPR : CPM

Constatation n° 20. Excédent de dépenses pour la gestion et l'administration

Les frais de gestion et d'administration des programmes et services de SFM sont plus élevés que prévu et pourraient être dus à un manque d'efficacité et au doublement des efforts.

Recommandation

7. Les coûts indirects du SFM devraient faire l'objet d'une révision et les problèmes de gestion comptable devraient être résolus afin de réduire les coûts indirects et d'affecter la plus grande partie du financement à la prestation des services.

BPR : CPM

Constatation n° 21. Dispersion de la gouvernance

Un manque de coordination des programmes et services de SFM peut entraîner des coûts indirects et réduire le niveau d'intégration des programmes et services.

Recommandation

8. Attribuer à la DSFM la responsabilité de coordonner les programmes et services de SFM afin de réduire les coûts indirects. La DSFM devrait, entre autres :

- mettre en œuvre à la DSFM un système de suivi des données des utilisateurs des programmes et services (nombre d'utilisateurs et leurs données démographiques) pour tous les programmes et services de SFM;
- mettre en œuvre à la DSFM un système de suivi des dépenses relatives aux activités décrites dans le modèle logique pour tous les programmes et services de SFM;
- élaborer un plan pour coordonner la collecte des données concernant les familles des militaires (p. ex., les visites sur place, évaluations des besoins, discussions ouvertes, sondages, groupes de discussion) pour répondre aux besoins de renseignements internes et externes.

BPR : CPM

Constatation n° 22. Porter attention à des programmes et services précis et au modèle logique

Les dépenses les plus importantes sont liées au PSFM qui, de l'avis des répondants du sondage, a le plus contribué à l'atteinte des résultats escomptés. Les dépenses liées à la GEPC et aux SFAM viennent au deuxième et au troisième rang respectivement. Les deux programmes couvrent des composantes des principaux besoins de soutien des familles des militaires. On doit porter attention au FFM pour en améliorer l'efficacité et le retour sur l'investissement.

Nota : Voir l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction pour les réponses données aux recommandations du Chef – Service d'examen (CS Ex).



1.0 Introduction

Le présent rapport présente les résultats d'une évaluation du soutien aux familles des militaires fourni dans le cadre de douze programmes et services correspondant à l'activité 4.1.1.4 – Soutien aux familles des militaires et aux blessés de l'Architecture d'alignement des programmes (AAP). On prévoyait qu'environ la moitié des 200 M\$ attribués à cet élément d'AAP au cours de l'AF 2010-2011 serait affectée au SFM (c.-à-d. environ 100 M\$).⁵ L'évaluation a été effectuée par le CS Ex entre octobre 2011 et juillet 2012 au nom du CEMD et du SM du MDN. Elle a eu lieu conformément au plan de travail d'évaluation du MDN et des FC et portait sur la pertinence et le rendement des programmes entre 2007 et 2012.

Les clients de l'évaluation sont le SM et le CEMD, ainsi que les gestionnaires principaux de niveau 1⁶ du Ministère. Les recommandations de l'évaluation seront utilisées pour faciliter les décisions futures des dirigeants quant à la prestation des programmes et services et à l'attribution des ressources.

Le programme a été évalué pour la dernière fois durant l'AF 1994-1995. Bien que ce programme ne représente pas une part importante des dépenses annuelles du MDN, il occupe une grande place dans les FC et dans les collectivités ayant une forte représentation de militaires. Les familles des militaires sont reconnues au MDN et dans les FC comme la « force conjointe ». Elles jouent un rôle important dans la disponibilité individuelle et organisationnelle pour un déploiement, et l'efficacité opérationnelle des forces.⁷ Cependant, les exigences de la vie militaire (p. ex., déménagements fréquents, séparations spécialement durant les périodes où le rythme des opérations est soutenu, etc.) peuvent désavantager les familles des militaires par rapport aux autres citoyens canadiens,⁸ d'où le besoin d'offrir des services de soutien pour réduire ces inconvénients. En raison de l'augmentation du rythme des opérations au cours de la dernière décennie, et d'importants ajouts à l'éventail de programmes et services de SFM, il semblait opportun d'évaluer le programme.⁹

⁵ Bien que l'on prévoyait qu'environ la moitié des 200 M\$ attribués à l'AAP (AF 2010-2011) serait consacrée au SFM, les résultats de cette évaluation démontrent que 60 M\$ (coûts directs et indirects) ont été affectés au SFM.

⁶ Un haut fonctionnaire, civil ou militaire, qui relève directement du SM ou du CEMD.

⁷ Rapport sur les plans et les priorités du MDN. Rapports de 2009-2010 à 2012-2013; Pepin et Sudom, 2008; Adams, Hall et Thompson, 2009; L'engagement des Forces canadiennes à l'endroit des familles. (<http://www.familyforce.ca/sites/Kingston/FR/About%20Us/Pages/Covenant.aspx?>)

⁸ MND. Note documentaire : Programme de bien-être et de maintien du moral dans les Forces canadiennes. A-PS-110-001/ACG-002, Section 3-44.

⁹ Le MDN et les FC utilisent une démarche axée sur le risque pour établir le calendrier des évaluations selon : 1) l'importance (à quel point le programme est essentiel à l'atteinte des résultats stratégiques de la Défense); 2) la possibilité de l'inexécution du programme; et 3) le caractère déterminant (dépenses liées au programme et/ou visibilité/sensibilité à l'opinion publique).

1.1 Profil des programmes et services de soutien aux familles des militaires

1.1.1 Contexte

Les programmes et services de soutien aux familles des militaires du MDN et des FC compris dans l'évaluation se situent principalement dans la ligne d'opération du CPM liée au moral et au bien-être. Tel qu'illustré à l'[annexe B](#), les groupes suivants offrent des programmes de soutien aux familles des militaires :

- le DGSSPF;
- le Directeur – Gestion de l'éducation des personnes à charge;
- le Directeur – Gestion du soutien aux blessés (DGSB);
- le Directeur général – Services de santé (DGSS);
- les Programmes de soutien du personnel (PSP);
- le DSFM.

L'élément fondamental des programmes et services de SFM est le PSFM. Le PSFM a été inauguré en 1991 sous la direction du DSFM. La ligne de conduite et autorité du programme est décrite dans l'élément 5044-1¹⁰ des Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) et l'engagement des Forces canadiennes à l'endroit des familles.¹¹ Ce dernier « illustre l'engagement de la Défense nationale à l'endroit des familles des militaires et sert de fondation selon laquelle le ministère de la Défense nationale continuera d'améliorer les services aux familles des militaires. »

Le PSFM offre des services visant à promouvoir la santé et le bien-être en matière de développement personnel et d'intégration dans la collectivité, de développement des enfants et des adolescents et de soutien pour les parents, de soutien au moment de la séparation/réunion de la famille, et de prévention, soutien et intervention. Il fournit aussi des renseignements et un service d'aiguillage à d'autres agences/services locaux, au besoin. Conformément aux paramètres de pratique, le programme s'adresse au personnel des FC à temps plein (membres actifs de la Force régulière et de la Réserve),¹² à leurs conjoints,¹³ personnes à charge¹⁴ et parents. Les employés civils (et leurs familles) déployés avec les FC dans des missions à l'extérieur du Canada ont aussi accès à la programmation du PSFM, tout comme les familles des militaires décédés.¹⁵

¹⁰ Sous-ministre adjoint (Finance et services ministériels), DOAD 5044-1, Les familles.

(<http://www.admfincs-smafinsm.forces.gc.ca/dao-doa/5000/5044-1-fra.asp>)

¹¹ L'engagement des Forces canadiennes à l'endroit des familles.

(<http://www.familyforce.ca/sites/Kingston/FR/About%20Us/Pages/Covenant.aspx?>)

¹² Inclut les membres des FC à temps plein qui sont chefs de famille monoparentale avec enfants.

¹³ Inclut les militaires mariés, conjoints de faits et partenaires homosexuels.

¹⁴ Les enfants et adolescents âgés de moins de 18 ans.

¹⁵ Nota : la « modification de la politique : Populations desservies par le PSFM » publiée par le DSFM en 2011 insiste sur l'inclusion des parents des membres de la Force régulière déployés, des familles du personnel civil déployé dans le cadre d'opérations avec les FC, et des familles des militaires morts au combat. En outre, la politique révisée prolonge la période de soutien aux parents à la suite du déploiement de tous les militaires des FC de deux à trois ans.

Outre le PSFM, il existe des programmes et services de SFM ciblés, notamment :

- Les coordonnateurs du soutien par les pairs pour les familles du programme SSBSO fournissent un soutien social aux membres des FC et à leurs familles qui souffrent de blessures de stress opérationnel;
- Les bénévoles/la direction du programme ESPOIR offrent un soutien par les pairs lors d'un deuil;
- Les OLF des CISP fournissent un soutien aux militaires malades ou blessés;
- Les FFM sont utilisés pour fournir une aide à court terme en cas d'urgence;
- Le programme GEPC est un programme de rémunération et avantages sociaux pour l'éducation des enfants à charge;
- Loisirs communautaires – Programmes de loisir favorisant le moral et le bien-être de la collectivité;
- Le programme RVPM est un programme de formation traitant de chaque étape du cycle de déploiement;
- Le programme « Violence familiale » est un programme de sensibilisation visant à promouvoir la responsabilité et la prévention;
- Le programme SFAM est un programme de formation visant à renseigner les familles sur les soins et le soutien à apporter au militaire;
- Les CSD fournissent un soutien aux familles durant des absences prolongées du militaire en devoir;
- Le modèle « Jeunes » offre un soutien apporté aux jeunes et à leur famille.

Voir l'[annexe C](#) pour une description détaillée de ces 12 programmes et services de SFM.

1.1.2 Objectifs du programme

L'objectif fondamental des programmes et services offerts dans le cadre de la ligne d'opération du CPM liée au moral et au bien-être, qui comprend les programmes et services de SFM, consiste à contribuer à l'amélioration du moral et du bien-être des membres des FC et de leurs familles,¹⁶ améliorant ainsi l'état de préparation opérationnelle et l'efficacité des FC.¹⁷ Dans la DOAD 5044-1, les FC s'engagent à :

- offrir des services qui contribuent au bien-être des membres des FC et de leurs familles;
- permettre de réduire les conséquences de nombreuses affectations sur l'intégration sociale et scolaire et la stabilité des membres des FC et de leurs familles;
- prendre des mesures pour réduire les conséquences de longues et fréquentes périodes de séparation de la famille.

¹⁶ Programme de bien-être et de maintien du moral du CPM (Web).

¹⁷ Service de soutien au personnel et aux familles des Forces canadiennes : À notre sujet (Web).
(<https://www.cfmws.com/fr/aboutus/cfpfss/pages/default.aspx>)



Dans l'ensemble, les programmes et services de SFM couvrent principalement les domaines du développement des enfants et adolescents et du soutien pour les parents, du développement et de l'intégration des familles dans leur collectivité, du soutien au moment de la séparation/réunion de la famille, de la prévention, du soutien et de l'intervention. Les programmes et services offerts dans ces domaines permettent aux familles des militaires de mieux s'intégrer dans leur collectivité et de gérer le stress lié au mode de vie militaire. En retour, on s'attend à ce que ces résultats favorisent un meilleur soutien de la famille à la carrière du militaire, améliorent la confiance du militaire que sa famille bénéficie d'un appui, et favorisent le bien-être des familles des militaires. On s'attend également à ce que ces résultats contribuent à l'atteinte des objectifs opérationnels des FC liés au déploiement et au maintien des effectifs, ainsi qu'aux résultats stratégiques du MDN liés à la provision de l'aide et de soutien aux FC et, dans l'ensemble, à une contribution à la société canadienne.

Les activités précises, les produits et les résultats des programmes et services de SFM sont décrits dans le modèle logique du programme, illustré à l'[annexe D](#).

1.1.3 Démarche liée à la prestation des programmes et services

Les programmes et services de SFM sont offerts principalement dans 32 Centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) dans les sites des FC au Canada et dans 11 Centres de ressources pour les familles des militaires canadiens (CRFMC) à l'extérieur du pays où des membres des FC et leurs familles sont affectés en nombre suffisant (cinq aux États-Unis et six à l'étranger).

Au Canada, les CRFM sont des organisations tierces, constituées en société, à but non lucratif, régies par des conseils d'administration constitués de bénévoles élus, qui travaillent en partenariat avec les commandants locaux, en vertu d'un protocole d'entente. À l'extérieur du Canada, les CRFMC ne sont pas des organisations tierces mais fonctionnent plutôt dans le cadre de la structure de commandement des FC. Les CRFM/C opèrent en vertu d'un accord sur les niveaux de service et sont appuyés par des comités consultatifs constitués de bénévoles désignés.

Les services autorisés sont offerts par tous les CRFM/C où des besoins réels existent, conformément aux politiques publiées par la DSFM. Des services particuliers à un site peuvent également être offerts pour répondre à un besoin identifié et documenté, avec l'accord du commandant, et dans le cas des CRFM/C au Canada, du conseil d'administration. Les services particuliers à un site sont financés par le commandant ou au moyen de collectes de fonds, de dons, de subventions, de frais d'administration ou d'autres méthodes productives mises à la disposition des organisations à but non lucratif.

Le personnel des CRFMC, qui peut être constitué de travailleurs sociaux, de psychologues et d'enseignants, offre le PSFM, le Modèle « Jeunes » et les composantes familiales du SSBSO, des CISP et du programme RVPM. Il collabore avec des organismes et des fournisseurs de services dans les collectivités locales, pour coordonner les services et réduire les doublons. Certains programmes et services sont offerts dans les

bases par des militaires, notamment les Loisirs communautaires, le programme Violence familiale, les SFAM et les CSD. D'autres programmes et services comme le programme ESPOIR, le FFM et la GEPC sont offerts par le quartier général des FC.

1.1.4 Ressources affectées au programme

Les dépenses annuelles attribuées directement aux programmes et services de SFM se chiffraient à 51,8 M\$ pour l'AF 2008-2009 et l'AF 2010-2011. Le PSFM représentait la moitié (49,74 p. 100) de toutes les dépenses directes et la GEPC représentait environ le tiers (32,8 p. 100) de celles-ci. Outre les dépenses directes, environ 6 M\$ par année (consacrés principalement à l'infrastructure et aux avantages sociaux des employés) n'étaient pas affectés directement aux programmes et services de SFM.

2.0 Méthodologie

La portée et la méthodologie de l'évaluation ont été établies dans un plan de travail de l'évaluation élaboré durant l'étape de planification de l'évaluation (octobre 2011 à mars 2012). Le plan de travail de l'évaluation a été conçu pour s'harmoniser avec la *Politique sur l'évaluation* (avril 2009) du gouvernement fédéral. Les sections qui suivent décrivent l'objectif, la portée, les enjeux et les questions, les méthodes de collecte des données et les restrictions liées à l'évaluation.

2.1 Objectif et portée de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation consistait à examiner la pertinence et le rendement des programmes et services de SFM du MDN et des FC. L'évaluation a mis l'accent sur les programmes et services qui utilisent les fonds publics pour offrir un soutien direct aux familles des militaires et qui s'adressent principalement à celles-ci. Les avantages réguliers liés aux programmes d'aide aux employés offerts aux familles d'autres fonctionnaires (p. ex., les régimes de soins de santé) ont été exclus de l'évaluation, tout comme les programmes du MDN et des FC qui ne s'adressent pas directement aux familles des militaires. Les programmes et services de SFM spécifiques à un site offerts par les CRFMC qui sont financés par des dons, des subventions, des frais d'administration ou d'autres méthodes productives ont aussi été exclus.

2.2 Enjeux et questions liés à l'évaluation

Dans le cadre de l'évaluation des programmes et services de SFM, on a examiné les enjeux liés à la pertinence et au rendement de ceux-ci. Les enjeux et questions abordés dans l'évaluation sont indiqués ci-après (voir l'[annexe E](#) pour la grille d'évaluation, qui comprend également des indicateurs précis et des méthodologies pour chaque question d'évaluation).

Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral

Question d'évaluation

- Le soutien aux familles des militaires correspond-il aux priorités actuelles du gouvernement fédéral?

Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Question d'évaluation

- Est-ce que le soutien aux familles des militaires constitue un rôle ou une responsabilité du MDN et des FC?

Pertinence – Besoin continu du programme

Question d'évaluation

- Le MDN et les FC doivent-ils soutenir les familles des militaires en permanence?

Rendement (efficacité) – Atteinte des résultats prévus (résultats immédiats)

Questions d'évaluation

- Les programmes et services de SFM ont-ils amélioré la capacité des familles à conserver leur mode de vie?
- Les familles des militaires sont-elles mieux renseignées sur les ressources disponibles grâce aux programmes et services de SFM?
- Les familles des militaires sont-elles plus engagées dans leur collectivité en travaillant comme bénévoles pour des programmes et services de SFM?
- Les programmes et services de SFM ont-ils permis d'améliorer l'accès à l'aide en cas d'urgence?
- Les programmes et services de SFM ont-ils permis d'améliorer la capacité des familles à gérer leur état de santé général, les urgences et les facteurs de stress?

Rendement (efficacité) – Atteinte des résultats prévus (résultats intermédiaires)

Questions d'évaluation

- Le recours aux programmes et services de SFM a-t-il amélioré le niveau d'intégration des familles dans leur nouvelle collectivité?
- Les programmes et services de SFM ont-ils amélioré la confiance des familles en leur capacité de gérer le stress lié au mode de vie des FC?
- Le recours aux programmes et services de SFM a-t-il réduit l'incidence des facteurs de stress sur les familles?

Rendement (efficacité) – Atteinte des résultats prévus (résultats finals)

Questions d'évaluation

- Les programmes et services de SFM ont-ils amélioré le soutien de la famille à la carrière du militaire?
- Les militaires sont-ils plus confiants que leur famille bénéficie d'un appui, grâce aux programmes et services de SFM?



- Les programmes et services de SFM ont-ils amélioré le fonctionnement social et le bien-être émotionnel des familles?

Rendement (efficacité) – Atteinte des résultats prévus (Résultats imprévus)

Question d'évaluation

- A-t-on constaté des résultats imprévus (positifs/négatifs)?

Rendement (efficacité) – Atteinte des résultats prévus (Objectifs opérationnels des FC)

Questions d'évaluation

- Les militaires sont-ils plus disponibles pour un déploiement grâce aux programmes et services de SFM?
- Le maintien des effectifs des FC a-t-il augmenté grâce aux programmes et services de SFM?

Rendement (Efficience et économie)

Questions d'évaluation

- Le MDN et les FC offrent-ils les programmes et services aux familles des militaires de façon efficace?
- Est-ce que les progrès réalisés quant à l'atteinte des résultats prévus sont suffisants, compte tenu des ressources investies?

2.3 Méthodes de collecte des données

L'évaluation des programmes et services de SFM a exigé l'utilisation de nombreuses sources de données et méthodes de recherche complémentaire afin d'assurer la fiabilité des renseignements et données recueillis. Les méthodes de collecte de données suivantes ont été utilisées pour rassembler des données qualitatives et quantitatives pour l'évaluation :

- examen et analyse comparative de documents;
- entrevues auprès d'informateurs clés et visites sur place;
- examen de données administratives et financières;
- questionnaire (sondage en ligne);
- consultations auprès des groupes consultatifs et des intervenants.

Le cas échéant, les données recueillies de sources diverses étaient analysées à l'aide d'un modèle personnalisé établi en fonction des questions d'évaluation et des indicateurs correspondants. Chacune de ces méthodes est décrite plus en détail dans les sections qui suivent :

2.3.1 Examen et analyse comparative des documents

Nous avons procédé à un examen complet des documents pour évaluer la pertinence des programmes et services de SFM. Les documents examinés comprenaient des documents essentiels sur les programmes et des documents sur la responsabilité du gouvernement fédéral/ministère de la Défense nationale. En outre, les données sur les déploiements et le maintien des effectifs recueillies dans le logiciel de gestion du Système de soutien administratif militaire, les sondages effectués au moment de la libération des FC et les sondages sur le maintien des effectifs des FC ont été examinés pour évaluer la nécessité de poursuivre le programme.

Nous avons examiné¹⁸ la documentation relative au programme comme le protocole d'entente et les accords sur les niveaux de service (c.-à-d. pour le PSFM), les EBC et les rapports annuels pour avoir une idée générale des programmes et services de SFM et évaluer le rendement. Nous avons aussi recueilli des renseignements sur le rendement des programmes et services de SFM (c.-à-d. les résultats) à partir d'études et de sondages antérieurs des programmes et services de SFM menés au fil des ans par le MDN et les FC, y compris un sondage sur les participants aux programmes de la DSFM/PSFM et des évaluations antérieures du CS Ex.¹⁹ Les études et sondages antérieurs, de même que les EBC comprennent des commentaires directs de familles de militaires.

Nous avons comparé les programmes et services de soutien aux familles des militaires offerts par les pays alliés pour voir s'ils sont comparables aux programmes et services de SFM du MDN et des FC. Un examen des initiatives mises de l'avant par le Conseil communautaire de la garnison (CCG) et les comités de professionnels aidants de l'Aviation royale canadienne et l'initiative de soutien aux familles des militaires a mis en lumière les pratiques prometteuses/meilleures pratiques et les leçons retenues concernant les programmes et services, les politiques et/ou les initiatives.

2.3.2 Entrevues avec les informateurs clés et visites sur place

Les entrevues avec les informateurs clés ont été une source importante d'information en fournissant des données qualitatives de la part des personnes directement ou indirectement engagées dans les programmes et services de SFM, y compris le personnel préposé aux programmes et services, les membres des conseils d'administration des CRFM/C (qui comprennent des membres de familles de militaires),²⁰ des commandants de base/escadre, les directeurs généraux – Personnel/Directeur – Gestion du personnel de l'Armée de terre (DG Pers/G1)²¹ des trois services. Une stratégie d'échantillonnage a été utilisée pour choisir des bases pour les entrevues, selon leurs caractéristiques. Celles-ci

¹⁸ À noter que des données pertinentes sur le programme ont été obtenues pour les programmes suivants : PSFM, SSBSO, CISP, FFM, Loisirs communautaires, programme RVPM et Violence familiale.

¹⁹ CS Ex (2009) Évaluation du soutien aux membres des FC blessés et à leurs familles; CS Ex (2002) Suivi de l'étude sur l'évaluation des programmes de soutien aux familles des militaires.

²⁰ D'autres membres des familles de militaires n'ont pas été inclus dans la collecte de données principale car on leur avait souvent demandé une rétroaction complète par le passé. Ces données ont été examinées dans le cadre de l'évaluation actuelle. Pour plus de renseignements, voir la section 2.4 Restrictions.

²¹ Ceux-ci comprennent le Directeur général – Personnel et État de préparation maritimes, le Directeur général – Personnel (Air) et le Directeur – Gestion du personnel de l'Armée de terre.

comprenaient l’environnement, le nombre de familles, l’emplacement de la base, sa dimension, l’isolement et la fréquence de déploiement du personnel. D’après les intervenants, les familles des militaires ont été beaucoup consultées et nous possédons une vaste série de données directes provenant des études/consultations/sondages antérieurs. Cependant, les familles des militaires n’ont pas été interviewées formellement dans le cadre de cette évaluation (voir la section [2.4 Restrictions](#) pour plus d’information.). Dans les bases sélectionnées, nous avons mené des entrevues auprès des membres des conseils d’administration des CRFMC (dont certains sont des membres de familles de militaires), ainsi que des principaux représentants de la chaîne de commandement (commandant ou officier d’administration de la base) et du gestionnaire des ressources principal (c.-à-d. le commandant de la base ou de l’unité).

Au total, 49 entrevues ont été menées auprès de 63 personnes. Ces entrevues sont réparties comme suit :

Groupe interviewé	Nombre d’entrevues	Pourcentage	Nombre de personnes interviewées	Pourcentage
Préposés au programme	16	32,7%	24	38,1%
Conseil d’administration des CRFM/C	11	22,4%	11	17,4%
Commandants de base/escadre	19	38,8%	25	39,7%
DG Pers/G1	3	6,1%	3	4,8%
Total	49	100,0%	63	100,0%

Tableau 1. Distribution des entrevues auprès des informateurs clés par groupe interviewé. Ce tableau illustre le nombre d’entrevues et de personnes interviewées dans le cadre de cette évaluation, réparties par groupe interviewé.

Les entrevues ont eu lieu en personne et/ou par téléphone. Des guides d’entrevue ont été élaborés pour chacun des groupes interviewés et les questions des entrevues étaient conçues pour s’harmoniser avec les questions d’évaluation figurant dans la grille d’évaluation. Les entrevues duraient environ une heure et avaient lieu dans la langue officielle choisie par la personne interviewée. Deux visites sur place ont eu lieu : l’une au CRFM de la région de la capitale nationale (Uplands) et l’autre au CRFM de Petawawa. Les visites sur place avaient pour but de recueillir plus d’information sur des problèmes particuliers des familles des militaires. Le site de la Région de la capitale nationale (Uplands) a été choisi pour représenter un CRFM d’un milieu urbain (Ottawa), dont les familles de militaires sont dispersées dans la région (peu d’entre elles demeurent dans des logements familiaux privés) et dont le personnel est peu souvent déployé. Le site de Petawawa a été choisi pour représenter une base opérationnelle principale assez isolée, dont le personnel est souvent déployé et où l’on a constaté des problèmes au niveau du soutien aux familles, comme un manque de programmes de soutien pour les problèmes de santé mentale.²²

²² Voir par exemple l’article « Treatment at CFB Petawawa in ‘crisis’, report says; Authors issue scathing analysis of lack of care for Afghan war veterans, » Ottawa Citizen, 3 mai 2012.

Au cours de chaque visite d'un site, les évaluateurs du CS Ex ont mené des entrevues sur place auprès des directeurs généraux des CRFMC et des commandants de base/escadre et ont recueilli des données pertinentes et de la documentation comme des rapports annuels et des évaluations des besoins des collectivités.

2.3.3 Examen des données administratives et financières

Une analyse a été effectuée pour évaluer l'utilisation des ressources (par produit et par résultat) affectées aux programmes et services de SFM énumérés sous l'élément 4.1.1.4 de l'AAP, ainsi que le soutien aux blessés. Afin de séparer les coûts des programmes et services de SFM des coûts du soutien aux blessés, nous avons consulté des contrôleurs financiers.

En plus des coûts enregistrés sous l'élément 4.1.1.4 de l'AAP, d'autres fonds publics et non publics ont été dépensés pour des programmes et services de SFM. Nous avons consulté les gestionnaires des programmes et services de SFM pour obtenir des renseignements concernant les points suivants :

- les fonds publics dépensés pour les programmes et services de SFM non inclus dans l'élément 4.1.1.4 de l'AAP;
- les fonds non publics dépensés pour les programmes et services de SFM;²³
- la distribution du financement par programme/service SFM;
- le nombre de familles servies;
- les dépenses comparées au budget (PSFM seulement).

Les données recueillies ont été compilées dans un chiffrier Excel et analysées par année (sur une période de trois ou cinq ans, au besoin).

2.3.4 Questionnaire

Nous avons demandé à trois groupes de répondre au questionnaire d'un sondage en ligne : 1) les directeurs généraux (DG) des CRFM/C et les coordonnateurs des programmes communautaires canadiens (CPCC); 2) les directeurs des loisirs communautaires/ directeurs du conditionnement physique, sports et loisirs; et 3) les gestionnaires des PSP.

Le sondage avait pour but de recueillir des renseignements qui n'étaient pas inclus dans les rapports produits par les CRFM/C, comme la rétroaction sur l'efficacité quant à l'atteinte des résultats (c.-à-d. des solutions de rechange concernant la prestation qui sont plus rentables), et de confirmer les constatations tirées d'autres sources de données (c.-à-d. les entrevues auprès des informateurs clés). On avait établi à 45 minutes le temps requis pour répondre au sondage et un test préliminaire a été effectué auprès d'un échantillon de répondants (n=4) choisis au hasard. Quelques modifications ont été apportées au sondage à la suite du test préliminaire.

²³ Les fonds non publics proviennent de collectes de fonds, dons, subventions et frais d'administration ou d'autres activités productives des CRFMC. Bien que les fonds non publics n'aient pas été utilisés pour évaluer les coûts des unités, on a jugé que l'investissement de ces fonds était un indicateur de l'efficacité du programme.

Une liste des répondants potentiels du sondage représentant 39 bases²⁴ a été fournie par le PSFM. Une liste des répondants potentiels du sondage représentant les centres éloignés (satellites) de l'extérieur du Canada a été fournie par les directeurs généraux/CPCC du PSFM. Le sondage a été mené sous format électronique en faisant parvenir une invitation par courriel, avec un lien au sondage en ligne (en français et en anglais), à 112²⁵ répondants potentiels. Le sondage a été affiché durant cinq semaines – du 14 mai 2012 au 18 juin 2012, et deux courriels de rappel ont été envoyés durant cette période. Au total, 54 personnes ont répondu au sondage, ce qui correspond à un taux de réponse global de 48 p. 100.

2.3.5 Consultations auprès de groupes consultatifs

Des consultations ont été menées auprès de représentants d'autres organisations afin d'obtenir plus d'information sur des questions particulières. Ces consultations comprenaient entre autres :

- une consultation de groupe auprès du Conseil national des familles des militaires (CNFM);
- quatre consultations téléphoniques distinctes auprès de représentants du CNFM;
- une consultation avec un non-membre qui participe activement aux activités du CNFM et à d'autres activités auprès des familles;
- une consultation avec un représentant du Bureau de l'ombudsman du MDN et des FC pour clarifier des renseignements provenant de leur site Web concernant des plaintes déposées par des familles de militaires;
- une consultation avec un représentant du CCG (un organisme local constitué de citoyens bénévoles) pour obtenir des renseignements sur les activités d'intervention directe auprès des familles du Conseil.

2.4 Restrictions

La méthodologie de l'évaluation a été conçue de façon à fournir des sources de données multiples pour appuyer les constatations de l'évaluation. Les données et l'information ont été recueillies pour répondre aux questions et enjeux de l'évaluation. Comme dans toute évaluation, il faut tenir compte de certaines restrictions et de certains facteurs.

Les programmes et services de SFM ne sont pas offerts par un seul fournisseur, mais plutôt par un grand nombre de fournisseurs de services partenaires. La documentation décrivant l'orientation et les contributions des fournisseurs de services partenaires est restreinte et des données importantes concernant le rendement comme le nombre d'utilisateurs des programmes et services et leurs particularités ne sont pas recueillies de façon systématique.

²⁴ Dans la plupart des cas, une personne-ressource était à la disposition de chaque groupe de répondants au sondage dans chacune des 39 bases (c.-à-d. trois personnes-ressources par base).

²⁵ N'inclut pas les doubles envois et les cas où des postes n'étaient pas pourvus.



Nous demandons fréquemment et de façon soutenue aux membres des FC et à leurs familles²⁶ de nous soumettre leurs commentaires. Des commentaires directs des familles des militaires étaient disponibles grâce à un éventail de données de sondages précédents auprès des familles des militaires. Cependant, le taux de réponse pour bon nombre de ces sondages était faible (p. ex., environ 14 p. 100 pour un sondage sur le PSFM). Nous avons consulté les principaux intervenants dans l'évaluation; la plupart d'entre eux étaient d'avis que les familles des membres des FC sont « fatiguées des sondages » et nous avons donc décidé de ne pas faire de sondage ou interviewer les familles des militaires directement aux fins de la présente évaluation.

Bien que l'on ait tenté, dans le cadre de l'évaluation, de recueillir des renseignements sur toutes les sources de financement des programmes et services de SFM, il a été impossible de recueillir des renseignements sur les contributions de toutes sources, y compris les travailleurs sociaux, les aumôniers, etc. Une grande partie des coûts de rémunération des membres de la Force régulière ont été attribués à l'élément 4.1.1.4 de l'AAP (8 M\$ durant l'AF 2008-2009, 61 M\$ durant l'AF 2009-2010 et 49 M\$ durant l'AF 2010-2011). Il n'a cependant pas été possible de faire la distinction entre la partie de ces coûts consacrée aux programmes et services de SFM et celle consacrée au programme de soutien aux blessés. Seuls les coûts de rémunération des membres de la Force régulière identifiés de façon explicite par le personnel préposé au programme ou lors des entrevues ont été inclus dans l'analyse. En raison des règles d'attribution de l'AAP, nous ne disposons que de trois années d'information financière concernant les programmes et services de SFM, ce qui a restreint l'analyse des tendances.

²⁶ Par exemple : l'étude sur la qualité de vie des familles (tous les deux ans); les visites des sites communautaires qui bénéficient du PSFM (tous les trois ans), l'EBC des CRFM/C (permanent); le sondage auprès des participants au PSFM (tous les ans depuis 2006, révision en 2012, prochain sondage en 2013), sondage sur le bien-être communautaire (tous les deux à trois ans); sondage sur les loisirs dans les FC (ad hoc). Le sondage À vous la parole (tous les six mois depuis 2005), le sondage sur le maintien des effectifs des FC (tous les deux ans), le sondage au moment de la libération des FC (permanent), le sondage sur la santé et le mode de vie dans les FC (tous les quatre ans), le questionnaire sur l'état de santé des recrues (permanent), le sondage sur l'éthique de la Défense (tous les deux à trois ans). En outre, un grand nombre d'études/sondages uniques ont été menés par le MDN et les FC (c.-à-d. sur la fréquence de déploiement du personnel, le programme RVPM, le SSBSO, etc.).



3.0 Constatations de l'évaluation

3.1 Pertinence

La présente section examine dans quelle mesure les programmes et services de SFM répondent à un besoin réel, sont conformes aux priorités du gouvernement du Canada et aux résultats stratégiques du MDN et des FC et conviennent au rôle du gouvernement fédéral.

3.1.1 Besoin continu des programmes et services de SFM

Constatation n° 1. En raison des difficultés et perturbations découlant des exigences de la vie militaire, la continuité et l'accès aux services de garde d'enfants et aux soins de santé (y compris les soins de santé mentale et les services aux familles ayant des besoins spéciaux), le soutien à la carrière du conjoint, l'accès au soutien à l'éducation (pour les enfants et les conjoints) et le soutien au déploiement (durant la séparation et la réunion) sont les principaux besoins de soutien des familles des militaires.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les documents qui ont fait l'objet d'un examen pour l'évaluation, les entrevues avec les informateurs clés, les visites sur place et d'autres consultations.

Dans un sondage mené auprès des conjoints des membres des FC durant l'AF 2008-2009, les répondants ont mentionné que les déménagements fréquents, le logement temporaire, le chômage/sous-emploi des conjoints, les séparations et le déploiement des militaires dans des secteurs potentiellement dangereux constituent les principales difficultés. Ils étaient aussi d'avis que l'isolement ou le semi-isolement aggravaient ces difficultés. Les transitions fréquentes demandées aux familles des militaires (c.-à-d. des déménagements trois fois plus fréquents que les familles civiles canadiennes)²⁷ ont une incidence directe sur la continuité des soins de santé, des services de garde d'enfants, de l'emploi du conjoint, de l'éducation et de la stabilité générale de la famille.²⁸

L'ombudsman des FC²⁹ et les informateurs clés interviewés ou consultés durant l'évaluation ont mentionné que l'accès aux services de garde d'enfants, l'accès aux soins de santé (y compris les soins de santé mentale et les services aux familles ayant des besoins spéciaux), le soutien à la carrière du conjoint, l'accès à l'éducation (pour les enfants et les conjoints) et le soutien au déploiement (durant la séparation et la réunion) figuraient parmi les principaux besoins des familles des militaires. Ces besoins ont été identifiés en 1998³⁰ et ont constamment été réaffirmés.³¹

²⁷ Données provenant du Projet concernant l'emploi et le revenu du conjoint/partenaire : Situation des conjoints des membres des Forces canadiennes par rapport aux autres groupes (novembre 2010), Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire (DGRAPM), tableau 7.

²⁸ Rapport sur les plans et les priorités du MDN; Rapport sur le rendement du Ministère 2010; Rapport annuel de l'ombudsman des FC 2010.

²⁹ Rapport annuel de l'ombudsman des FC 2011.

³⁰ Rapport du Comité permanent de la Défense nationale et des Anciens Combattants, Pour aller de l'avant : Plan stratégique pour l'amélioration de la qualité de vie dans les Forces canadiennes, octobre 1998.

Les informateurs clés interviewés dans le cadre de l'évaluation étaient d'avis, dans l'ensemble, qu'au moins 50 p. 100 des familles des militaires utilisent actuellement les programmes et services de SFM. De même, la moitié des répondants du sondage en ligne lié à l'évaluation étaient d'avis, dans l'ensemble, que 30 à 70 p. 100 des familles des militaires résidant dans leur centre utilisent les programmes et services de SFM.³² Dans les endroits isolés ou semi-isolés, ce pourcentage est probablement plus élevé. On estime que le pourcentage de familles de militaires de Petawawa qui utilisent les programmes et services de SFM se chiffre à plus de 90 p. 100.³³

Le besoin de soutien aux familles des militaires est aussi confirmé par ceux qui font des dons aux programmes et services de SFM et qui agissent comme bénévoles. Par exemple, le FFM a reçu 5 099 000 \$ en dons depuis la création du fonds en 2007 et les CRFMC ont recueilli 1 014 274 \$ durant l'AF 2010-2011, au moyen de collectes de fonds. Dans le cadre du programme ESPOIR, on a formé 42 bénévoles qui apportent un soutien à leurs pairs durant 10 à 20 heures par mois et tous les services de loisirs communautaires font appel à de nombreux bénévoles.

Bien qu'il existe un besoin continu de soutien aux familles des militaires, le niveau de soutien requis varie selon les changements du rythme des opérations et la nature du soutien requis change à mesure que les familles des militaires changent. Le besoin de services qui répondent à la diversité des familles des militaires (c.-à-d. les familles des réservistes, les chefs de famille monoparentale, les familles dont les deux conjoints sont militaires, les célibataires, etc.) augmente.³⁴ Cependant, un manque de données sur les utilisateurs des programmes et services nous empêche d'obtenir plus de renseignements à ce sujet.

3.1.2 Harmonisation avec les priorités gouvernementales et les résultats stratégiques du MDN

Constatation n° 2. Le soutien aux familles des militaires correspond aux priorités du gouvernement du Canada et principalement au résultat stratégique du MDN en matière de soins et de soutien. Le soutien aux familles des militaires correspond aussi indirectement aux objectifs du MDN en matière d'état de préparation et d'opérations.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les documents qui ont fait l'objet d'un examen durant l'évaluation.

³¹ Sommet de 2008 sur les services aux familles des membres des FC; CS Ex. (juillet 2009), Évaluation du soutien aux membres des FC blessés et à leurs familles; Rapport annuel de l'ombudsman des FC 2010-2011.

³² Les pourcentages correspondent à la moyenne générale chez les informateurs clés et les répondants au sondage respectivement, peu importe l'endroit, le facteur d'isolement ou la dimension/population du centre.

³³ Tel que mentionné durant la consultation menée dans le cadre de l'évaluation.

³⁴ Rapport annuel de l'ombudsman des FC 2011-2012; entrevues et consultations auprès des informateurs clés.

Le soutien aux familles a été mentionné dans le discours du Trône de 2010 et a été identifié comme un domaine stratégique du budget du gouvernement du Canada de 2011. Les programmes et services de SFM répondent à l'une des priorités du gouvernement du Canada qui consiste à fournir un soutien aux familles des militaires.

Bien qu'il soit nécessaire de faire une distinction entre le soutien aux familles des militaires et le soutien aux blessés, « le soin des militaires et de leurs familles » est défini comme une « responsabilité fondamentale » dans le Rapport de 2012 sur les plans et priorités du MDN.³⁵ Le Ministère a aussi insisté pour que l'on apporte un meilleur soutien aux militaires malades et blessés et aux familles des militaires dans le Rapport de 2010 sur les plans et priorités.³⁶ Un document portant sur les directives ministérielles souligne que « les gens, civils et militaires, sont notre bien le plus précieux et que l'une des principales priorités de la Défense consiste à prendre soin d'eux et de leurs familles. »³⁷

Les programmes et services de SFM s'harmonisent directement au résultat stratégique 4.0 concernant les soins et le soutien de l'AAP du Ministère et indirectement aux deux objectifs opérationnels : État de préparation³⁸ et Opérations.³⁹ Tel qu'expliqué dans le Rapport sur les plans et priorités de 2012, « On assiste à une amélioration de l'état de préparation et de la déployabilité du personnel grâce au soutien complet aux militaires et à leurs familles. »⁴⁰ En outre, des études du Ministère tirent des constatations théoriques sur les liens entre le soutien d'un conjoint/la satisfaction de la relation et les résultats organisationnels, y compris l'intention de quitter les FC, l'engagement au sein de l'organisation, le moral et l'état de préparation pour les missions.⁴¹

3.1.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Constatation n° 3. Le rôle du MDN et des FC quant au soutien aux familles des militaires est approprié, car les familles des militaires ont des besoins uniques découlant du mode de vie militaire.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les documents qui ont fait l'objet d'un examen dans le cadre de l'évaluation, des entrevues auprès des informateurs clés, du sondage en ligne, d'autres consultations et de l'examen comparatif.

³⁵ Rapport sur les plans et les priorités 2012 de MDN.

³⁶ MDN. Priorités de la Défense dans le cadre des priorités du gouvernement du Canada. Rapport sur les plans et les priorités 2010.

³⁷ MDN. Note documentaire : Directives ministérielles 2011-2016, Personnel.

³⁸ « Le ministère de la Défense nationale est prêt à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense » (AAP 2.0).

³⁹ « Les opérations du MDN contribuent à améliorer la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées » (AAP 3.0).

⁴⁰ MDN. Rapport sur les plans et les priorités 2012, tableau « Soutien du personnel de l'Équipe de la Défense ».

⁴¹ Dursun, S. (2009) Soutien au conjoint, maintien des effectifs et disponibilité opérationnelle des membres des FC. Étude psychologique des militaires.

Certains programmes et services de SFM sont autorisés par la loi. Par exemple, le soutien du conjoint, conjoint de fait et des personnes à charge est inclus dans la nouvelle Charte des anciens combattants (*Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes*), et les programmes d'instruction dans les écoles des personnes à charge du MDN à l'étranger sont autorisés en vertu de la *Loi sur la Défense nationale*, article 12 (1). D'autres programmes et services appuient les dispositions de l'Engagement des Forces à l'endroit des familles.⁴² De nombreux alliés du Canada comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni et les États-Unis reconnaissent également qu'ils sont responsables d'appuyer les familles des militaires et ont rédigé des énoncés de responsabilité semblables à l'Engagement des Forces à l'endroit des familles. La plupart fournissent un soutien aux familles des militaires dans les domaines essentiels de l'enseignement, des services de garde d'enfants, du soutien à l'emploi du conjoint, des soins de santé, du soutien au moment d'une séparation, et du logement.⁴³

La plupart⁴⁴ des répondants du sondage et les informateurs clés interviewés dans le cadre de l'évaluation étaient d'avis que le rôle de soutien des familles des militaires du MDN et des FC est approprié en raison des conditions du service et des besoins uniques des familles des militaires. Moins de la moitié des répondants au sondage et des informateurs clés interviewés étaient d'avis qu'il existe un dédoublement des programmes et services disponibles dans la collectivité. Le reste des répondants estimaient que les programmes et services de SFM complètent, plutôt que chevauchent les programmes et services disponibles dans la collectivité et permettent d'améliorer l'uniformité dans le pays, compte tenu des disparités provinciales/territoriales.

Certains⁴⁵ des informateurs clés ont souligné l'importance du soutien aux familles pour l'atteinte des objectifs opérationnels (c.-à-d. que les militaires sont plus disponibles pour un déploiement et plus enclins à demeurer dans les forces s'ils savent que leur famille bénéficie d'un appui).

3.2 Rendement (efficacité)

La section suivante décrit les constatations à savoir si les programmes et services de SFM ont atteint les résultats escomptés durant la période d'évaluation. La section est divisée en discussion des constatations quant à l'atteinte des résultats immédiats, des résultats intermédiaires, des résultats finals et des objectifs opérationnels.

Dans la section portant sur les résultats immédiats et intermédiaires, l'attribution d'améliorations dans l'atteinte des résultats est liée à des programmes et services de SFM précis selon les données du sondage. Seuls les répondants du sondage qui ont mentionné être assez familiers avec chacun des 12 programmes et services de SFM ont été inclus

⁴² L'engagement des Forces canadiennes à l'endroit des familles.

(<http://www.familyforce.ca/sites/Kingston/FR/About%20Us/Pages/Covenant.aspx?>)

⁴³ Tanner et coll. (2008). Soutien aux familles des Forces canadiennes : Un aperçu des recherches menées depuis 1990. Recherche et développement pour la défense Canada.

⁴⁴ 87 p. 100 des informateurs clés (41 sur 47 qui ont répondu) et 91 p. 100 des répondants du sondage (49 sur 54).

⁴⁵ 28 p. 100, ou 13 sur 47 des informateurs clés.



dans l'analyse de l'attribution. Dans l'ensemble, les participants connaissaient assez bien les 12 programmes et services, sauf deux; moins de 50 p. 100 des participants ont mentionné qu'ils connaissaient les programmes ESPOIR et SFAM.

3.2.1 Efficacité de l'ensemble des constatations

Constatation n° 4. Malgré le fait que nous ayons réussi dans une certaine mesure à atteindre les résultats escomptés, les programmes et services de SFM ne sont pas suffisamment axés sur les principaux besoins de soutien des familles des militaires. En particulier, certains besoins quant à la continuité et/ou à l'accès aux services de garde d'enfants et aux soins de santé, et à l'emploi du conjoint/soutien à la carrière ne sont pas comblés. Bien qu'il soit difficile pour le MDN et les FC de réaliser des progrès significatifs quant à l'accès aux soins de santé et au soutien à l'emploi du conjoint en raison de problèmes systémiques,⁴⁶ le MDN doit faire preuve de leadership et ne pas ménager ses efforts pour régler ces inconvénients systémiques pour les familles des militaires. Le MDN et les FC peuvent améliorer la continuité de l'accès aux services de garde d'enfants et on devrait identifier, évaluer et mettre en œuvre des options visant à améliorer la continuité pour les familles des militaires.

Les programmes et services de SFM favorisent l'atteinte des résultats escomptés mentionnés dans le modèle logique. Cependant, en dépit de ce succès apparent, les programmes et services de SFM ne sont pas suffisamment axés sur les principales exigences en matière de soutien aux familles des militaires. Tel que décrit dans la section de ce rapport qui porte sur les Besoins continus (section 2.1.1), les principaux besoins continus des familles des militaires comprennent la continuité et/ou l'accès aux services de garde d'enfants et aux soins de santé (y compris les soins de santé mentale et les services aux familles ayant des besoins spéciaux), le soutien à la carrière du conjoint, l'aide à l'accès à l'éducation (pour les enfants et les conjoints) et le soutien au déploiement (durant la séparation/réunion de la famille). Les programmes et services offerts par le MDN et les FC ne traitent pas de façon explicite de chacun de ces domaines cruciaux et/ou n'en traitent pas suffisamment en profondeur pour entraîner une réduction importante des lacunes en matière de soutien dans ces principaux domaines. Bon nombre de ces programmes et services traitent plutôt de questions qui s'éloignent des principales exigences en matière de soutien des familles.

Les problèmes systémiques ont une incidence sur l'accès aux soins de santé et la transférabilité des certificats et désignations professionnels liés au soutien à la carrière du conjoint. Le MDN et les FC ne peuvent résoudre ces problèmes. Cependant, ils peuvent exercer une influence au moyen de discussions intergouvernementales (c.-à-d. la défense des droits) et de collaboration (fédérale, provinciale/territoriale, régionale). Le Directeur – Qualité de vie (DQV) a récemment remis en vigueur des initiatives liées à la qualité de vie qui comprennent une plus grande sensibilisation et un meilleur engagement envers les

⁴⁶ Les problèmes systémiques résultent d'une administration distincte (provinciale/territoriale) des soins de santé, de l'éducation, de la reconnaissance professionnelle et d'un manque de cohérence au sein des administrations.



décideurs provinciaux/ territoriaux/régionaux et les fournisseurs de services dans ces domaines.⁴⁷ Le leadership du MDN et un effort soutenu seront requis pour réussir à régler ces inconvénients systémiques auxquels sont confrontées les familles des militaires.

Recommandation

1. Le MDN et les FC devraient créer et diriger un groupe de travail constitué d'intervenants à l'échelle provinciale/territoriale/régionale pour élaborer un plan d'action afin de se pencher sur les inconvénients systémiques (accès aux soins de santé et emploi du conjoint) pour les familles des militaires. Il faudrait aussi élaborer des mesures du rendement pour faire le suivi des progrès réalisés.

BPR : CPM

Étant donné que les services de garde d'enfants sont offerts surtout par le secteur privé et financés séparément (p. ex., payés par l'utilisateur), ils sont moins touchés par les problèmes systémiques. Compte tenu de la pénurie de services de garde d'enfants au Canada, les familles des militaires ne sont pas touchées, comparativement à un grand nombre d'autres familles canadiennes qui ont de la difficulté à obtenir des services de garde d'enfants. Cependant, en raison des déménagements fréquents tout au long de la carrière militaire, l'accès aux services de garde d'enfants est plus difficile pour les familles des militaires qui déménagent d'une place à l'autre. On doit donc tenter d'améliorer le soutien pour permettre aux familles des militaires d'avoir accès en tout temps aux services de garde d'enfants.

Recommandation

2. Le MDN et les FC devraient identifier et évaluer des options réalistes afin d'améliorer la continuité de l'accès aux services de garde d'enfants et mettre en œuvre des solutions pour répondre aux besoins des familles des militaires.

BPR : CPM

3.2.2 Résultat immédiat – Amélioration de la continuité du mode de vie familiale

Constatation n° 5. Les intervenants ont perçu une amélioration de la continuité du mode de vie et l'ont attribuée principalement au PSFM, aux Loisirs communautaires et au Modèle « Jeunes ». Cependant, un manque de cohérence dans la prestation des services dans les divers sites continue de poser des difficultés quant à l'atteinte du résultat lié à la continuité du mode de vie.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les entrevues auprès des informateurs clés, les consultations auprès des groupes consultatifs/intervenants, le questionnaire du sondage en ligne, l'examen des documents et des visites sur place.

⁴⁷ DQV. Documentation sur les initiatives; DQV. Plan d'activités sur la qualité de vie 2012-2013.

Les intervenants sont d'avis que des progrès ont été réalisés quant à la continuité du mode de vie familiale, bien que quelques informateurs clés du personnel préposé au programme (27 p. 100; 4 sur 15) étaient incertains des progrès réalisés dans ce domaine. Selon le modèle logique, les programmes et services de SFM qui devraient contribuer à l'atteinte de ce résultat par la prestation de programmes et services sont les suivants :

- PSFM
- SSBSO (coordonnateurs du soutien par les pairs pour les familles)
- ESPOIR (bénévoles/direction)
- GEPC
- Loisirs communautaires
- Modèle « Jeunes »

Parmi les six programmes et services susceptibles de contribuer à ce résultat, le PSFM, les Loisirs communautaires et le Modèle « Jeunes » ont été mentionnés le plus souvent par les répondants au sondage qui ont noté des améliorations et qui connaissaient très bien ou assez bien les programmes. Les programmes SSBSO, GEPC et ESPOIR n'ont pas été mentionnés aussi souvent que nous l'aurions pensé, même si les répondants au sondage ont mentionné qu'ils connaissaient ces programmes (70 p. 100, 61 p. 100 et 50 p. 100, respectivement, connaissaient les programmes).

En règle générale, les intervenants ont indiqué le manque de cohérence de la prestation des services (disponibilité) et l'accessibilité (endroit, orientation/bureaucratie, langue) dans les CRFM/C étaient des obstacles constants à l'atteinte du résultat de la continuité du mode de vie. Conformément aux paramètres de pratique (2004) de la DSFM, les CRFM/C offrent des services dans quatre catégories de services autorisés à l'aide de fonds publics « où il existe un besoin ». Compte tenu du fait que nous n'avons pas procédé à des EBC sur tous les sites et qu'à certains endroits celles-ci n'ont pas été mises à jour récemment, les besoins des collectivités n'ont sans doute pas été assez documentés pour inciter une offre de programmes et services dans les CRFM/C. Un manque d'EBC à jour a probablement entraîné un manque de cohérence dans la prestation des services sur les divers sites. Les évaluateurs ont constaté que la DSFM avait récemment élaboré des outils et des lignes directrices pour faciliter la tâche des CRFM/C pour la conduite des EBC.⁴⁸

Recommandations

3. On devrait procéder à des EBC ou les mettre à jour dans tous les sites qui utilisent les outils de la DSFM afin de déceler les lacunes et le manque de cohérence de la prestation des services. La fréquence des mises à jour obligatoires des EBC devrait être établie et identifiée dans un document sur les paramètres de la pratique mis à jour. Les EBC devraient comprendre des questions permettant de comprendre pourquoi certaines familles de militaires n'utilisent pas les programmes et services de SFM.

BPR : CPM

⁴⁸Boîte à outils d'évaluation des besoins des collectivités DSFM.

(<https://www.cfmws.com/fr/aboutus/mfs/governanceandaccountability/pages/communityneedsassessmenttoolkit.aspx>)



4. Un noyau constant de programmes et services autorisés devrait être accessible à toutes les familles de militaires dans tous les sites des FC, sauf là où les EBC démontrent qu'il n'existe aucun besoin de programmes/services précis.

BPR : CPM

3.2.3 Résultat immédiat – Meilleure connaissance des ressources disponibles

Constatation n° 6. Les intervenants ont constaté que les familles des militaires sont plus au courant des ressources disponibles et attribuent ce fait en grande partie au PSFM et aux Loisirs communautaires. On doit cependant faire plus d'effort pour renseigner les familles des militaires sur les programmes et services de SFM disponibles. Il existe également un besoin de tirer davantage parti de la technologie de l'information et des médias sociaux.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les entrevues auprès des informateurs clés, les consultations auprès des groupes consultatifs/intervenants, le questionnaire du sondage en ligne, l'analyse des données du programme, l'examen des documents et les visites sur place.

Des études antérieures⁴⁹ ont révélé que les familles des militaires étaient très bien renseignées sur les ressources disponibles. Cependant, les EBC qui ont fait l'objet d'une évaluation durant l'évaluation ont révélé qu'un grand nombre de familles étaient d'avis que les membres de la collectivité militaire sont peu renseignés sur les services fournis par les CRFM/C. Par conséquent, le manque de connaissance des familles a été l'une des principales raisons invoquées parmi de nombreuses sources de données⁵⁰ pour expliquer pourquoi des familles de militaires n'utilisent pas les programmes et services de SFM. Les commentaires des personnes interviewées et l'information recueillie dans le cadre d'autres consultations révèlent que le manque de connaissance des programmes et services disponibles est dû au fait que plus de familles de militaires vivent à l'extérieur de la base et qu'il est plus difficile de les inciter à s'engager, et à la modification des données démographiques des familles de militaires des FC (c.-à-d. des militaires célibataires, qui vivent avec un conjoint mais qui n'ont pas d'enfant, et des familles non traditionnelles) qui ont parfois l'impression que les programmes et services de SFM ne les concernent pas. Les informateurs clés ont aussi constaté qu'au moins dans certains sites, on n'utilise pas suffisamment les sites Web et les médias sociaux comme outils de communication.

⁴⁹ Visites communautaires consultatives de la DSFM (2012), Sondages auprès des participants SFM (2008-2011); Évaluation des CRFM (2008).

⁵⁰ Entrevues auprès des informateurs clés, sondage en ligne, examen des études et sondages précédents et autres consultations.



Recommandation

5. Pour améliorer le profil et faire en sorte que les sites des FC soient mieux renseignés sur les ressources SFM disponibles, il faut élaborer un plan national de marketing/promotion. Ce plan devrait comprendre tous les programmes et services de SFM et s'adresser à toutes les familles des militaires, et mettre davantage l'accent sur les militaires qui ont un conjoint mais pas d'enfant, les militaires célibataires et les familles non traditionnelles. Le plan devrait comprendre une plus grande utilisation de la technologie de l'information et des médias sociaux, des mesures précises pour améliorer le profil des marques CRFM/C et forcedelafamille.ca auprès de leurs auditoires cibles et une coordination des efforts de promotion des divers fournisseurs de programmes et services.

BPR : CPM

Les personnes interviewées et les répondants au sondage avaient noté une plus grande connaissance des ressources disponibles chez les familles des militaires au cours des cinq dernières années. À partir du modèle logique du programme, on s'attend à ce que les programmes et services suivants fassent davantage connaître les ressources disponibles :

- PSFM
- SSBSO
- ESPOIR
- Loisirs communautaires

Les répondants du sondage qui étaient d'avis que les familles sont mieux renseignées sur les ressources disponibles et qui étaient très familiers ou assez familiers avec les programmes ont mentionné que les PSFM, CISP et les Loisirs communautaires y contribuaient le plus souvent. Le programme ESPOIR était mentionné moins souvent que prévu et moins souvent que bon nombre d'autres programmes et services de SFM, bien que les répondants soient modérément familiers avec le programme (50 p. 100). Par contre, les CISP venaient au deuxième rang et les CSD au quatrième rang, bien que si l'on se fie au modèle logique, ces deux programmes ne devaient pas contribuer directement à l'atteinte de ce résultat.

3.2.4 Résultat immédiat – Plus grand engagement communautaire au moyen du bénévolat

Constatation n° 7. L'évaluation a révélé qu'il existe actuellement un taux important de bénévolat, mais on ne sait pas au juste dans quelle mesure le bénévolat contribue à l'engagement communautaire. Les opinions des intervenants sont partagées à savoir s'il y a eu une amélioration de l'engagement communautaire au moyen du bénévolat au cours des dernières années. Ceux qui ont perçu une amélioration l'attribuent le plus souvent au PSFM, au Modèle « Jeunes » et aux Loisirs communautaires.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les entrevues auprès des informateurs clés, le questionnaire du sondage en ligne, l'analyse des données du programme et les visites sur place.



Presque tous les répondants du sondage (96 p. 100, 52 sur 54) approuvaient la théorie selon laquelle le service bénévole favorise l'engagement communautaire et des sondages antérieurs révélaient qu'un fort pourcentage de familles s'engagent dans les collectivités locales, notamment en faisant du bénévolat.⁵¹ Les données du programme examinées révèlent que les programmes et services de SFM fournissent des occasions de faire du bénévolat⁵² et de nombreux programmes SFM comptent des bénévoles inscrits/actifs. Par exemple, 42 bénévoles ont été formés dans le cadre du programme ESPOIR; chacun d'eux consacre environ 10 à 20 heures par mois à aider ses pairs. En outre, tous les services de loisirs communautaires sont dirigés par une équipe de bénévoles (conformément à la politique décrite dans l'Ordonnance administrative des Forces canadiennes 50-2) et font appel à des bénévoles dans tous les clubs de loisir (on en compte plusieurs dans chaque base/escadre/unité).

En dépit des niveaux de bénévolat signalés, les opinions sont partagées à savoir si oui ou non l'engagement communautaire au moyen du bénévolat a augmenté au cours des cinq dernières années. L'opinion des répondants au sondage est divisée : 44 p. 100 (24 sur 54) voient une amélioration, tandis que 35 p. 100 (19 sur 54) ne voient pas d'amélioration. La plupart des membres des conseils d'administration des CRFMC (82 p. 100, 9 sur 11) sont d'avis que des progrès ont été réalisés. La question n'a pas été posée aux autres informateurs clés interrogés.

Selon le modèle logique, on s'attend à ce que les programmes suivants favorisent l'engagement communautaire au moyen du bénévolat :

- PSFM
- SSBSO
- ESPOIR
- Loisirs communautaires

Au moins 39 p. 100 des répondants du sondage ont mentionné que le PSFM, les Loisirs communautaires et le programme ESPOIR ont contribué à améliorer l'engagement communautaire au moyen du bénévolat et connaissaient très bien ou assez bien les programmes. Le modèle « Jeunes » occupait le deuxième rang, même s'il ne fait pas partie des programmes susceptibles de contribuer à l'atteinte de ce résultat. De même, on ne s'attendait pas à ce que les CSD contribuent à l'atteinte de ce résultat, mais ceux-ci comptaient parmi les cinq programmes mentionnés le plus souvent, devant le programme SSBSO.

⁵¹ Sondage sur le programme de loisirs (2012) : 41 p. 100 des familles des FC ont mentionné qu'elles faisaient du bénévolat; Sondage sur le maintien des effectifs des FC (2008) : 73 p. 100 des répondants ont mentionné que leur famille participait à des activités dans leur collectivité locale; certaines d'entre elles peuvent avoir été des activités de bénévolat.

⁵² Par exemple, le PSFM, le SSBSO, les Loisirs communautaires, le programme RVPM.



3.2.5 Résultat immédiat – Meilleur accès à l'aide en cas d'urgence

Constatation n° 8. Les intervenants sont d'avis que les familles ont accès aux programmes et services d'aide en cas d'urgence actuellement et ont perçu une amélioration de l'accès à l'aide en cas d'urgence et, dans une moindre mesure, de la qualité de l'aide en cas d'urgence au cours des dernières années. Les données du sondage attribuent l'amélioration au PSFM, aux CISP, au FFM et aux CSD (accès et qualité), ainsi qu'au SSBSO (qualité). La possibilité que le besoin d'aide en cas d'urgence ne soit pas comblé, spécialement en ce qui a trait aux services de garde d'enfants d'urgence et à une meilleure qualité de l'aide en cas d'urgence, renforce la nécessité de mettre à jour les EBC pour s'assurer que la capacité prévue est appropriée. Cependant, il se peut que les familles des militaires ne soient pas suffisamment au courant des programmes et services disponibles, ce qui pourrait expliquer pourquoi il semble que le besoin ne soit pas comblé.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les entrevues auprès des informateurs clés, les consultations avec les groupes consultatifs/intervenants, le sondage en ligne, l'analyse des données du programme, l'examen des documents et les visites sur place.

Le sondage en ligne mené dans le cadre de cette évaluation révèle qu'il semble que les familles réussissent à avoir accès à l'aide en cas d'urgence de toute sorte et provenant de toutes sources (dans la collectivité et au moyen des programmes et services de SFM). Les trois quarts des répondants du sondage (74 p. 100, 40 sur 54) étaient d'avis que les familles ont actuellement accès aux programmes et services d'aide en cas d'urgence; cependant, seulement 61 p. 100 (33 sur 54) ont mentionné que dans l'ensemble, la qualité des services était « très bonne » ou « bonne ».

On disposait de peu de données sur les utilisateurs de l'aide en cas d'urgence (niveau d'utilisation et données démographiques sur les utilisateurs). L'examen de certains accords de prestation de services du PSFM a révélé que les CRFMC s'attendaient à ce que moins de trois p. 100 des familles des militaires aient accès à l'aide en cas d'urgence durant l'AF 2012-2013. Ce taux semble faible compte tenu du besoin apparent d'aide en cas d'urgence, spécialement des services de garde d'enfants en cas d'urgence.

La possibilité que des besoins ne soient pas comblés en ce qui a trait à l'aide en cas d'urgence, spécialement aux services de garde d'enfants en cas d'urgence et à des services de plus grande qualité, justifie le besoin de mettre à jour les EBC pour s'assurer que la capacité prévue est adéquate. Tel que mentionné dans la section 2.2.1.2, il se peut que les familles des militaires ne soient pas suffisamment renseignées sur l'éventail de programmes et services disponibles et qu'elles n'utilisent pas les services disponibles. Tel que recommandé à la section 2.2.1.1, en mettant à jour les EBC, les CRFMC devraient faire une recherche pour établir pourquoi certaines familles de militaires n'utilisent pas les programmes et services de SFM.

La plupart des personnes interviewées, comptant principalement des cadres supérieurs et des administrateurs, ont constaté une amélioration de l'accès et (dans une moindre mesure) de la qualité de l'aide en cas d'urgence. Cependant, un plus petit nombre de

répondants sans doute engagés plus directement dans la prestation des services ont constaté une amélioration (accès : 63 p. 100, 34 sur 54); qualité : 50 p. 100, 27 sur 54). Quelques intervenants des deux sources de données ont mentionné qu'ils ne savaient pas si des progrès avaient été réalisés dans ce domaine au cours des cinq dernières années.

On s'attend à ce que les 12 programmes et services de SFM, sauf deux (GEPC et Modèle « Jeunes ») contribuent à l'atteinte de ce résultat. Environ 50 p. 100 des répondants qui connaissaient très bien ou assez bien les programmes ont mentionné que le PSFM, les CISP, le FFM et les CSD permettent d'améliorer l'accès au service. De plus, 54 p. 100 des répondants étaient d'avis que ces quatre programmes avaient permis d'améliorer la qualité du service. Les Loisirs communautaires ont été mentionnés le moins souvent aussi bien pour l'accès au service que la qualité de celui-ci (90 p. 100 des répondants connaissaient le programme). Les répondants ont aussi mentionné que le Portail communautaire sur le Web et l'accent mis sur la santé mentale par l'organisation ont sans doute contribué à l'amélioration de ce résultat.

3.2.6 Résultat immédiat – Plus grande capacité de gérer l'état de santé général, les urgences et les facteurs de stress

Constatation n° 9. Les répondants ont mentionné que la capacité des familles des militaires de gérer leur état de santé général, les urgences et les facteurs de stress est adéquate actuellement. Cependant, on n'a pas réussi à démontrer que la situation s'est améliorée dans les dernières années. Les répondants au sondage qui ont constaté une amélioration de la capacité de gérer l'état de santé général l'attribuent le plus souvent au PSFM, au SSBSO, aux Loisirs communautaires, aux CISP et au programme RVPM et attribuent le plus souvent les améliorations de la capacité de gérer les urgences et les facteurs de stress au PSFM, aux CISP, au SSBSO et au programme RVPM.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les entrevues avec les informateurs clés, les consultations avec d'autres intervenants, le sondage en ligne, l'analyse des données du programme, l'examen des documents et les visites sur place.

Presque tous les répondants du sondage (89 p. 100, 48 sur 54) ont mentionné que les familles des militaires sont actuellement capables de gérer leur état de santé général, les urgences et les facteurs de stress. Cela correspond aux résultats de sondages antérieurs sur le SFM où environ les trois quarts des familles qui ont répondu ont mentionné de façon constante qu'elles étaient capables de gérer leur état de santé et les facteurs de stress (c.-à-d. les séparations/réunions découlant de la vie dans les FC) et que les choses avaient peu changé avec le temps.

Tel que décrit à la section 2.1.1 et conformément aux études antérieures,⁵³ les personnes consultées dans le cadre de l'évaluation sont d'avis que les défis que doivent relever les familles des militaires sont semblables à ceux auxquels sont confrontées bon nombre de familles canadiennes. Ceux-ci concernent l'accès aux soins médicaux (spécialement aux soins spécialisés), les services de garde d'enfants, et la reconnaissance interprovinciale/

⁵³ Sondage À vous la parole (tous les résultats depuis 2005); Rapport annuel de l'ombudsman des FC AF 2011-2012.

territoriale des titres de compétences professionnelles (c.-à-d. la continuité de la carrière). Toutefois, ces problèmes sont plus prononcés chez les familles des militaires en raison des conditions du service dans les FC. En particulier, ils doivent déménager plus souvent que les autres familles canadiennes.

Les opinions sont partagées quant à l'amélioration de la capacité des familles des militaires de gérer leur état de santé général, les urgences et les facteurs de stress. Plus des deux-tiers des commandants de base/escadre (68 p. 100, 13 sur 19) interviewés ont constaté une amélioration, mais seulement la moitié des membres des conseils d'administration des CRFMC (50 p. 100, 5 sur 10) ont constaté une amélioration. Près du tiers (28 p. 100, 8 sur 29) des deux groupes sont d'avis qu'aucun progrès n'a été réalisé au cours des cinq dernières années. Seulement la moitié (50 p. 100, 27 sur 54) des répondants du sondage a constaté une amélioration de la capacité de gérer les urgences et les facteurs de stress et 63 p. 100 (34 sur 54) ont constaté une amélioration de la capacité de gérer l'état de santé général. Au moins un quart des répondants du sondage étaient incertains ou n'ont pas répondu à la question.

Conformément au modèle logique du programme, on s'attend à ce que les programmes et services de SFM suivants permettent d'améliorer la capacité des familles des militaires de gérer leur état de santé général, les urgences et les facteurs de stress :

- PSFM
- SSBSO
- ESPOIR
- CISP
- FFM
- Loisirs communautaires
- RVPM
- Violence familiale
- SFAM

Les répondants du sondage en ligne qui ont constaté des améliorations et connaissaient très bien ou assez bien les programmes, ont mentionné le plus souvent que le PSFM, le SSBSO, les Loisirs communautaires, les CISP et le programme RVPM contribuent à améliorer la capacité de gérer l'état de santé général. Pour ce qui est de l'amélioration de la capacité de gérer les urgences et les facteurs de stress, ils ont mentionné le plus souvent le PSFM, les CISP, le SSBSO et le programme RVPM.

On ne s'attendait pas à ce que les CSD contribuent à l'atteinte de ce résultat, mais ceux-ci ont été mentionnés plus souvent qu'un certain nombre de programmes et services qui, croyait-on, pouvaient contribuer à l'atteinte du résultat. Étant donné que les CSD fournissent un soutien aux familles et aux membres des FC dans des circonstances précises (c.-à-d. durant des absences prolongées), il n'est pas surprenant que les répondants du sondage aient attribué les améliorations quant à l'atteinte de ce résultat à ce programme.

On ne s'attendait pas à ce que le Modèle « Jeunes » contribue à l'atteinte de ce résultat, mais il semble que ce programme contribue à l'état de santé général des jeunes. À noter que les répondants ont aussi attribué les améliorations de la capacité de gérer l'état de santé général aux programmes de promotion de la santé.

3.2.7 Résultat intermédiaire – Meilleure intégration des familles dans leur nouvelle collectivité

Constatation n° 10. Les intervenants croient que les familles des militaires s'intègrent bien dans leur nouvelle collectivité, ce qui n'est peut-être pas nécessairement dû aux programmes et services de SFM, mais plutôt à leur résilience naturelle. De nombreux intervenants ont constaté une amélioration de l'intégration au cours des cinq dernières années.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les entrevues auprès des informateurs clés, les consultations auprès de groupes consultatifs/intervenants, le questionnaire du sondage en ligne et l'examen des documents.

En général, il semble que les familles des militaires s'intègrent bien dans leur nouvelle collectivité au moment d'une réinstallation. Des études antérieures révèlent que les familles des militaires se sentent bien accueillies par leur nouvelle collectivité⁵⁴ et presque tous les répondants du sondage en ligne (98 p. 100, 53 sur 54) étaient d'avis que les familles réussissent très bien ou assez bien à s'intégrer dans leur nouvelle collectivité (actuellement).

Cependant, la réussite de l'intégration n'est pas nécessairement due aux programmes et services de SFM. Près de la moitié (43 p. 100, 23 sur 54) des répondants au sondage sont d'avis que les familles des militaires réussissent très bien ou assez bien à s'intégrer dans leur nouvelle communauté sans les programmes et services de SFM. Quelques informateurs clés sont du même avis, ce qui renforce la notion de résilience naturelle des familles des militaires.

Un grand nombre de répondants du sondage (65 p. 100, 35 sur 54) et d'informateurs clés (67 p. 100, 18 sur 27) ont constaté une amélioration de l'intégration des familles dans leur nouvelle collectivité au cours des cinq dernières années. Les mêmes groupes attribuent ces améliorations dans une certaine mesure aux programmes et services de SFM, mais aussi aux ressources communautaires locales et au Portail communautaire sur le Web.

⁵⁴ Sondage auprès des participants aux programmes et services de SFM (de 2008 à 2011); Évaluation des CRFM (2008).



3.2.8 Résultat intermédiaire – Plus grande confiance dans la capacité de gérer le stress lié au mode de vie militaire

Constatation n° 11. Les familles des militaires ont confiance dans leur capacité de gérer le stress lié au mode de vie militaire. Les intervenants ont constaté une amélioration dans l'atteinte de ce résultat au cours des cinq dernières années.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les entrevues auprès des informateurs clés, les consultations auprès de groupes consultatifs/intervenants, le questionnaire du sondage en ligne et l'examen des documents.

L'examen des documents dans le cadre de l'évaluation a révélé que les familles des militaires sont sans doute en mesure de mieux gérer le stress lié au mode de vie militaire car elles ont plus de ressources à leur disposition que par le passé, mais cela dépend largement du type de base/escadre/unité (c.-à-d. le milieu et l'endroit), du type de source de stress et du niveau général de résilience de la famille. Une évaluation des CRFM (2008) a démontré que 73 p. 100 des participants des CRFMC étaient d'avis que leur famille était capable de gérer efficacement la séparation/réunion découlant d'un déploiement, bien que les réponses diffèrent selon le type de base (Marine, Armée de terre, Force aérienne). Une autre étude⁵⁵ a démontré que la fréquence de déploiement du personnel (c.-à-d. la fréquence de déploiement, la durée de la séparation et la charge de travail en garnison) est l'un des principaux facteurs qui influencent la capacité de gérer ces stress. On a souligné le manque de temps d'arrêt comme l'une des causes principales des problèmes de santé mentale.

Les répondants du sondage en ligne ont indiqué que les familles des militaires ont confiance en leur capacité de gérer le stress lié au mode de vie militaire.⁵⁶ Ces derniers et les personnes interviewées ont constaté une amélioration dans l'atteinte de ce résultat au cours des cinq dernières années.⁵⁷ Plus de membres des conseils d'administration des CRFMC interviewés et de répondants du sondage (78 p. 100 ou 7 sur 9 et 65 p. 100 ou 35 sur 54 respectivement) que de commandants de base/escadre (55 p. 100 ou 6 sur 11) ont noté des améliorations. On attribue les améliorations dans une certaine mesure aux programmes et services de SFM et aux programmes de promotion de la santé offerts par le biais des PSP. Les personnes interviewées établissent un lien entre l'augmentation des ressources disponibles pour soutenir les familles et les progrès réalisés dans l'atteinte de ce résultat.

Parmi les personnes interviewées qui n'ont constaté aucune amélioration de la confiance des familles de militaires en leur capacité de gérer le stress lié au mode de vie militaire au cours des cinq dernières années, il semble qu'une dépendance excessive envers le soutien externe, au détriment de la résilience de la famille en soit la cause. D'autres estiment que

⁵⁵ Dunn, J., Ford, K. et Flemming, S. (2005) « PERSTEMPO Qualitative Data: CF Member Focus Group Findings », Rapport technique 2005/09, Division de la recherche opérationnelle.

⁵⁶ 85 p.100 ou 46 sur 54 répondants du sondage.

⁵⁷ 65 p. 100 (13 sur 20) des informateurs clés interviewés et 65 p. 100 (35 sur 54) des répondants du sondage.



les recrues plus anciennes, dont le nombre augmente, et leurs familles qui connaissent peu le mode de vie des FC n'ont peut-être pas l'expérience ou le niveau de confiance requis pour gérer le stress lié à leur nouveau mode de vie.

3.2.9 Résultat intermédiaire – Incidence moins grande des facteurs de stress sur les familles

Constatation n° 12. Les familles des militaires sont actuellement en mesure de gérer les facteurs de stress familiaux. Les intervenants ont constaté une incidence moins grande de ces facteurs de stress sur les familles.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les entrevues auprès des informateurs clés, le questionnaire du sondage en ligne et l'examen des documents.

Les documents qui ont fait l'objet d'un examen dans le cadre de l'évaluation révèlent que les réseaux de soutien social et les services sociaux ont sans doute contribué grandement à l'adaptation des familles aux facteurs de stress.⁵⁸ Toutes les personnes interviewées sont d'avis que le SFM a permis de réduire l'incidence des facteurs de stress sur les familles en réduisant l'isolement, en rassemblant les gens, en fournissant des ressources et en garantissant la disponibilité de services, au besoin. La plupart des répondants du sondage (87 p. 100, 47 sur 54) ont mentionné qu'ils pensent que les familles des militaires sont très capables ou assez capables de gérer l'incidence des facteurs de stress sur la famille. Presque toutes les personnes interviewées qui ont répondu à la question (94 p. 100 ou 16 sur 17) et 65 p. 100 des répondants du sondage (35 sur 54) ont constaté des améliorations dans l'atteinte de ce résultat au cours des cinq dernières années, qu'ils attribuent aux programmes et services de SFM, ainsi qu'aux programmes de promotion de la santé offerts par le biais des PSP et au soutien aux familles dans les collectivités locales. Les personnes interviewées sont aussi d'avis que le fait de disposer de plus de programmes et de ressources que par le passé et d'un meilleur soutien de la part de la chaîne de commandement a contribué à ces améliorations. Les répondants du sondage ont mentionné qu'on pourrait obtenir un meilleur résultat en renseignant davantage les familles des militaires sur les ressources disponibles et en favorisant le partage d'information entre les intervenants.

3.2.10 Résultat final – Meilleur soutien de la famille à la carrière du militaire

Constatation n° 13. Il semble que l'appui du conjoint à la carrière du militaire soit considérable. Les facteurs qui y contribuent le plus semblent être une meilleure compréhension par la société du mode de vie militaire et des attentes plus éclairées de la part du conjoint. Les opinions des intervenants sont partagées à savoir si le soutien aux familles s'est amélioré au cours des cinq dernières années.

Les constatations de la présente section sont fondées sur l'examen des documents, les entrevues auprès des informateurs clés, les consultations auprès d'autres intervenants, le sondage en ligne et les visites sur place.

⁵⁸ Sudom et Eyvindson. (2008) « Effects of Personnel Tempo on Military Members, their Families, and the Organization: An Annotated Bibliography » DGRAPM; Pepin et Sudom (2008); « Family Resilience: An Annotated Bibliography » DGRAPM.



Les résultats du sondage de 2009 sur la fréquence de déploiement du personnel révèlent qu'une forte proportion de conjoints appuie la carrière des militaires.⁵⁹ Selon des études antérieures,⁶⁰ une meilleure compréhension de la part de la société et des attentes plus éclairées de la part des conjoints quant à la vie militaire ont entraîné un meilleur soutien à la carrière des militaires. Parmi les informateurs clés qui étaient d'avis que les conjoints appuient davantage la carrière des militaires, certains ont mentionné que ces facteurs y contribuaient. À noter qu'on a associé de façon positive dans les études antérieures⁶¹ le soutien offert par les conjoints et l'engagement/maintien des effectifs de l'organisation, ainsi que le bien-être psychologique des militaires et des conjoints.

Les opinions des intervenants sont partagées à savoir si le soutien des conjoints à la carrière des militaires s'est amélioré au cours des cinq dernières années. Les membres des conseils d'administration des CRFMC interviewés et les répondants au sondage étaient plus nombreux à penser que le soutien à la carrière des militaires s'était amélioré, comparativement aux commandants de base/escadre ou le personnel préposé au programme.⁶²

Parmi ceux qui ont constaté des améliorations (72 p. 100, 39 sur 54), la plupart des répondants du sondage (97 p. 100, 38 sur 39) et 69 p. 100 (9 sur 13) des informateurs clés ont attribué ces améliorations aux programmes et services de SFM.

3.2.11 Résultat final – Plus grande confiance de la part du militaire que sa famille bénéficie d'un appui

Constatation n° 14. Les militaires sont plus confiants que leur famille bénéficie d'un appui. Cependant, le soutien aux familles s'améliorerait si l'on répondait mieux aux besoins principaux de soins médicaux, de services de garde d'enfants et de soutien à l'emploi du conjoint.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les entrevues auprès des informateurs clés, les consultations auprès de groupes consultatifs/intervenants, le questionnaire du sondage en ligne, l'examen des documents et les visites sur place.

⁵⁹ Dursun, S. et Sudom, K. (2009) « Impacts of Military Life on Families: Results from the Perstempo Survey of Canadian Forces Spouses » DGRAPM.

⁶⁰ Dursun, S. (2009) « Spousal Support, Retention and Readiness of CF Members » DGRAPM; Dursun, S. (2006) « Results of the 2005 Spouse PERSTEMPO Survey » DQV; Sudom, K. et Dursun, S. (2007) « PERSTEMPO in the Canadian Forces » DGRAPM; Dursun, S. et Sudom, K. (2009) « Impacts of Military Life on Families: Results from the PERSTEMPO Survey of Canadian Forces Spouses » DGRAPM.

⁶¹ Dursun, S. (2009) « Presentation: Family and Individual Operational Effectiveness »; Dursun, S. (2006) idem.

⁶² La plupart des membres des conseils d'administration des CRFMC (80 p. 100, ou 8 sur 10) et 72 p. 100 (39 sur 54) des répondants du sondage étaient d'avis que le soutien des familles à la carrière des militaires s'est amélioré au cours des cinq dernières années, comparativement à 47 p. 100 (9 sur 19) des commandants de base/escadre et 29 p. 100 (4 sur 14) du personnel préposé au programme.

Les résultats du sondage en ligne et des entrevues auprès des informateurs clés appuient la conclusion que les militaires sont plus confiants⁶³ que leur famille bénéficie d'un appui. Bien que quelques personnes interviewées soient hésitantes (spécialement le personnel préposé au programme interviewé⁶⁴), ceux qui ont donné leur avis (48 p. 100, 12 sur 25) ont mentionné que celui-ci était basé sur des commentaires officiels et officieux recueillis auprès des militaires eux-mêmes.

Parmi les répondants du sondage qui avaient constaté des améliorations (89 p. 100, 48 sur 54), 94 p. 100 (45 sur 48) attribuaient ces améliorations aux programmes et services de SFM. En outre, 87 p. 100 (14 sur 16) des informateurs clés ont mentionné que les programmes et services de SFM favorisaient l'atteinte du résultat.

Des études antérieures⁶⁵ ont révélé que les commentaires des militaires à savoir si les membres de leur famille avaient reçu les services requis étaient aussi positifs, en général, sauf dans certains domaines précis, notamment :

- la disponibilité et la qualité des services médicaux;
- l'accès aux services de garde d'enfants (spécialement les soins de relève auprès des enfants en cas d'urgence, les ententes concernant les services de garde d'enfants d'urgence, et les services de garde occasionnelle d'enfants à un coût abordable;
- le soutien à la transition au marché du travail (membres des familles de civils).⁶⁶

3.2.12 Résultat final – Amélioration du fonctionnement social et du bien-être émotionnel

Constatation n° 15. Dans l'ensemble, les familles des militaires semblent bien fonctionner et avoir un bon équilibre émotionnel. De nombreux intervenants croient que le fonctionnement social et le bien-être émotionnel se sont améliorés au cours des cinq dernières années. Cependant, on ne comprend pas encore entièrement les conséquences du rythme soutenu des opérations (et des récentes missions de combat), qui pourraient avoir une incidence sur le fonctionnement social et le bien-être émotionnel à l'avenir.

Les constatations de la présente section sont fondées sur l'examen des documents, les entrevues auprès des informateurs clés, les consultations auprès d'autres intervenants, le sondage en ligne et les visites sur place.

Des études antérieures révèlent que le niveau de bien-être des familles des militaires est bon et que c'est le cas depuis de nombreuses années. Bon nombre de membres des conseils d'administration des CRFMC et des commandants de base/escadre interviewés

⁶³ La plupart des membres des conseils d'administration des CRFM/C et des commandants de base/escadre interviewés étaient d'avis que les militaires étaient plus confiants (91 p. 100, 10 sur 11); et 89 p. 100, 17 sur 19 respectivement). La plupart des répondants du sondage (89 p. 100, 48 sur 54) ont aussi mentionné qu'à leur avis, les militaires étaient confiants.

⁶⁴ 47 p. 100, ou 7 sur 15 membres du personnel préposé au programme interviewés.

⁶⁵ Sondage sur le PSFM (2011); DGRAPM. (2011) Principales constatations du sondage sur le mieux-être des militaires.

⁶⁶ Sondage sur le PSFM (2011).



dans le cadre de l'évaluation sont d'avis que le fonctionnement social et le bien-être émotionnel des familles des militaires se sont améliorés au cours des cinq dernières années (73 p. 100, 8 sur 11 et 68 p. 100, 13 sur 19 respectivement), tout comme 76 p. 100 (41 sur 54) des répondants du sondage.

Cependant, un grand nombre d'intervenants sont incertains des progrès réalisés dans ce domaine.⁶⁷ En fait, les données recueillies dans le cadre d'autres consultations révèlent que le rythme soutenu des opérations auxquels sont confrontés les militaires (et leurs familles) depuis quelques années peut être un facteur important qui porte à confusion. Ces mêmes intervenants ont mentionné que les conséquences des récentes missions de combat (en Bosnie et plus récemment en Afghanistan) doivent être bien comprises et qu'elles auront sans doute des répercussions durables sur le fonctionnement social et le bien-être émotionnel des familles des militaires.

Parmi les répondants du sondage qui ont constaté une amélioration (76 p. 100, 41 sur 54), 98 p. 100 (40 sur 41) sont d'avis que les programmes et services de SFM y ont contribué, ainsi que 100 p. 100 (9 sur 9) des informateurs clés qui se sont prononcés à ce sujet.

3.2.13 Résultat opérationnel – Plus grande disponibilité des militaires pour un déploiement

Constatation n° 16. La plupart des membres des FC sont disponibles pour un déploiement. Conformément à la documentation, la plupart des informateurs clés étaient d'avis que les programmes et services de SFM favorisent la disponibilité pour un déploiement. Cependant, la disponibilité pour un déploiement n'a pas augmenté au cours des cinq dernières années.

Les constatations de la présente section sont fondées sur l'examen des documents, les entrevues auprès des informateurs clés, les consultations auprès de groupes consultatifs/intervenants et les visites sur place.

Des sondages antérieurs révèlent que la majorité des membres des FC (environ 75 p. 100) sont disponibles pour un déploiement dans le cadre d'opérations ou de missions internationales; les taux sont demeurés stables entre 2006 et 2009 (entre 73,4 p. 100 et 79,8 p. 100).⁶⁸ Les tendances découlant de ces données démontrent une augmentation très minime durant cette période, avec une légère baisse à l'automne 2008, suivie d'une augmentation globale en 2009. La documentation⁶⁹ indique un lien entre le bien-être des familles, l'adaptation et la disponibilité pour un déploiement. Les informateurs clés interviewés sont généralement d'avis que les programmes et services de SFM influencent

⁶⁷ 53 p. 100 (8 sur 15) du personnel préposé au programme, 27 p. 100 (3 sur 11) des membres des conseils d'administration des CRFMC et 21 p. 100 (4 sur 19) des commandants de base interviewés étaient incertains; 13 p. 100 (7 sur 54) répondants du sondage n'ont pas répondu ou étaient incertains.

⁶⁸ Urban, S. (2007, 2008, 2009), Résultats du sondage À vous la parole. DGRAPM; Urban, S. et Yelle, M. (2010) Résultats du sondage À vous la parole de l'automne 2008 et comparaison entre les administrations 2004-2008, DGRAPM.

⁶⁹ Adams, Hall et Thompson (2009) « Military Individual Readiness. Humansystems Incorporated on behalf of National Defence »; McCreary, Thompson et Pasto (2003), « Predeployment Family Concerns and Soldier Well-Being: The Impact of Family Concerns on the Predeployment Well-Being of Canadian Forces Personnel » Can J Pol Sec Svcs, 1(1).

fortement la disponibilité pour un déploiement. Plus des trois quarts (78 p. 100, 35 sur 45) de tous les informateurs clés sont d'avis que si les programmes et services de SFM n'existaient pas, les militaires seraient moins disponibles pour un déploiement. Cependant, quelques commandants de base/escadre (21 p. 100, 4 sur 19) ont mentionné que le manque de programmes et services de SFM n'aurait aucune incidence, parce que le déploiement est une condition du service acceptée.

3.2.14 Résultat opérationnel – Augmentation du maintien des effectifs des FC

Constatation n° 17. Le maintien des effectifs s'est amélioré au cours des dernières années; cependant, il est peu probable que ce changement soit attribuable aux programmes et services de SFM. Néanmoins, les enjeux familiaux jouent un rôle important dans les décisions de carrière et il est probable que si les programmes et services de SFM n'existaient pas, les militaires seraient moins disposés à demeurer dans les forces.

Les constatations de la présente section sont fondées sur l'examen des documents, les entrevues auprès des informateurs clés, une analyse des données du programme et les visites sur place.

Les taux d'attrition des FC étaient à la hausse après 2003, atteignant un sommet de 9 p. 100 de la Force régulière par année, avant de chuter considérablement à 6,6 p. 100 de la Force régulière en mars 2009. Les taux d'attrition ont chuté davantage à 4,7 p. 100 en mars 2010, avant de monter à 6,7 p. 100 en mars 2011. Si l'on compare les résultats des sondages de 2008 et de 2010 sur le maintien des effectifs des FC,⁷⁰ il semble que l'intention de demeurer dans les FC ait considérablement changé. En 2008, 27 p. 100 des membres des FC ont mentionné qu'ils avaient l'intention de quitter les forces aussitôt qu'un autre emploi serait disponible, tandis que seulement 15 p. 100 ont fait part de cette intention en 2010.⁷¹

Des études antérieures ont démontré que l'équilibre travail/famille et les enjeux familiaux comptent parmi les facteurs qui motivent la décision de demeurer dans les FC,⁷² et la fréquence et la durée du déploiement et de la séparation de la famille sont des facteurs mentionnés par les militaires qui quittent les forces.⁷³ Les militaires accordent une grande importance à leur famille lorsque vient le moment de prendre des décisions concernant leur carrière,⁷⁴ et le soutien du conjoint est un indice positif du maintien des effectifs, de

⁷⁰ Administré à des titulaires de postes de choix, selon les tendances au niveau de l'attrition. Koundakjian, K. et Michaud, K. (février 2011), *Maintien des effectifs dans les Forces canadiennes : Résultats descriptifs du sondage sur le maintien des effectifs de 2008*, DGRAPM.

⁷¹ À noter qu'en raison de modifications apportées au questionnaire du sondage, il est impossible de comparer les autres résultats obtenus en 2008 et 2010.

⁷² Défense nationale (mai 2010) *Documentation. Le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces canadiennes*; Sudom et Eyvindson (2008) « *Effects of Personnel Tempo on Military Members, their Families, and the Organization: An Annotated Bibliography* », DGRAPM.

⁷³ Sudom, K. et Dursun, S. (janvier 2006) « *The Relationship Study: Qualitative Report* » DGRAPM.

⁷⁴ Dunn, J. (2004) *Un état d'urgence? Un examen prospectif de l'éclatement des familles dans les FC*. Directeur – Ressources humaines stratégiques et DQV, MDN.



l'engagement au sein de l'organisation et de la disponibilité pour un déploiement.⁷⁵ Les constatations des sondages au moment de la libération⁷⁶ révèlent que les possibilités que les militaires quittent les FC seraient réduites si les militaires étaient davantage satisfaits des aspects du service militaire liés à la famille. Cependant, le changement constaté au niveau de l'attrition et de l'intention de quitter les FC résulte sans doute de changements dans le rythme des opérations, de changements dans l'économie canadienne découlant de la récession de 2008 et d'une campagne de maintien des effectifs des FC amorcée en 2009, et non des programmes et services de SFM.

Presque la moitié (46 p. 100) des informateurs clés interviewés étaient d'avis que si les programmes et services de SFM n'existaient pas, les militaires seraient moins disposés à demeurer dans les forces. Cependant, quelques commandants de base/escadre (21 p. 100) étaient d'avis que les services aux familles des militaires n'ont pas beaucoup d'influence sur le maintien des effectifs. Une minorité de commandants de base/escadre (21 p. 100), de personnel préposé au programme (20 p. 100) et de membres des conseils d'administration des CRFMC (18 p. 100) étaient incertains quant à l'incidence des programmes et services de SFM sur le maintien des effectifs.

3.2.15 Résultats imprévus

Constatation n° 18. Il se peut que l'importante structure de soutien actuellement en place pour les familles des militaires crée des dépendances envers le soutien extérieur et alimente des attentes irréalisables de la part de certaines familles de militaires quant aux programmes et services de soutien.

Les constatations de la présente section sont fondées sur les entrevues auprès des informateurs clés et les consultations auprès de groupes consultatifs/intervenants.

Les informateurs clés et d'autres personnes consultées sont d'avis que les nouveaux programmes et services de soutien ont créé des dépendances concernant ces systèmes de soutien externe chez les familles des militaires. Ils ajoutent que les attentes voulant que « quelqu'un d'autre » solutionne les problèmes familiaux ont toujours été grandes et irréalisables. Les sources de données proposent que le MDN et les FC, ensemble, mettent l'accent sur la promotion de programmes et services qui aident les familles à s'entraider. Les personnes interviewées ont aussi insisté sur le besoin d'atténuer l'image de « foyers désunis » des familles des militaires et insiste plutôt sur la promotion de la résilience naturelle des familles. La création de nombreux programmes et services de SFM, spécialement au moyen de collectes de fonds dans un but philanthropique a sans doute perpétué l'image des familles des militaires « dans le besoin ». Un grand nombre de personnes interviewées ont souligné le fait que les familles des militaires sont résilientes (c.-à-d. « la force conjointe »), mais qu'elles peuvent avoir besoin d'un soutien additionnel en périodes de plus grand stress (p. ex., lors de déploiements). Tous les programmes et services de SFM devraient s'efforcer de favoriser la résilience dans la cellule familiale et mettre l'accent sur la promotion et les mécanismes de soutien en partant du principe de résilience naturelle.

⁷⁵ Dursun, S. (2009) Soutien au conjoint, maintien des effectifs et disponibilité opérationnelle des membres des Forces canadiennes, DGRAPM.

⁷⁶ Michaud, K. (avril 2011) « The Canadian Forces Exit Survey 2005-2008: Factor Analyses and Demographic Differences », DGRAPM.

3.3 Rendement (Efficience et économie)

Dans la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor de 2009, l'efficience est définie comme la mesure dans laquelle les ressources sont utilisées de manière à produire un plus grand niveau d'extrants avec le même niveau d'intrant, ou le même niveau d'extrait avec un plus faible niveau d'intrant (paraphrase); et l'économie est définie comme suit : « Il y a économie lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés. »⁷⁷ Aux fins de la Politique sur l'évaluation, les éléments suivants du rendement sont manifestes lorsque :

- les extrants sont produits au coût minimum (efficience);
- on obtient les résultats au coût minimum (économie).

Les remarques qui suivent portent sur le coût de production des extrants et les résultats des programmes et services de SFM. Les constatations de la présente section sont fondées sur un examen des données administratives et financières. Avant cette évaluation, les dépenses liées au SFM n'avaient pas été évaluées de façon distincte du soutien aux blessés. En tant que tel, on ne connaissait pas la faible proportion de fonds consacrée au SFM. Les dépenses attribuées aux programmes et services de SFM se chiffraient en moyenne à 51,8 M\$ par année de l'AF 2008-2009 à l'AF 2010-2011 et sont demeurées stables (c.-à-d. qu'elles n'ont pas augmenté beaucoup plus que le taux d'inflation). En outre, 6,3 M\$ étaient dépensés en moyenne par année principalement pour l'infrastructure et les avantages sociaux des employés qui n'étaient pas liés directement aux programmes et services de SFM. Dans l'ensemble, les dépenses publiques se traduisent par un coût d'environ 950 \$ par année⁷⁸ par famille (Force régulière et de réserve) pour les programmes et services de SFM. Les dépenses pour le SFM représentent 0,3 p. 100 du budget global du MDN qui se chiffre à 19,8 milliards de dollars.⁷⁹ Si l'on tient compte des dépenses pour la Prestation nationale pour enfants de 1 367 \$ annuellement par enfant par famille canadienne,⁸⁰ l'ensemble des dépenses publiques pour le SFM est relativement modeste.

En plus du financement public, certains programmes et services de SFM génèrent des recettes au moyen de collectes de fonds, de dons, de subventions et de frais d'administration. Plusieurs programmes et services font fréquemment appel à des bénévoles. La mobilisation des ressources augmente le coût global des programmes et des services SFM d'un point de vue sociétal, mais augmente l'efficience des fonds publics en améliorant les extrants qui peuvent être produits par les programmes et services.

⁷⁷ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2009). Politique sur l'évaluation, 1^{er} avril 2009. (<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024§ion=text>)

⁷⁸ Moyenne des trois dernières années, basée sur le recensement de 60 903 familles des FC (de l'AF 2008-2009 à l'AF 2010-2011). Nota : en l'absence de renseignements exacts sur les utilisateurs, il se peut que ce coût par famille soit sous-évalué.

⁷⁹ Conformément à l'allocation de l'AAP et échelonné sur les AF 2008-2009 à 2010-2011.

⁸⁰ Prestation fiscale canadienne de base pour enfants. Tiré du site Web Prestation nationale pour enfants. (http://www.nationalchildbenefit.ca/fra/06/pfce_enfants.shtml)



Des améliorations manifestes dans l'atteinte des résultats, sans augmentation correspondante du financement, démontrent que l'efficacité des programmes et services de SFM augmente quant à l'utilisation des ressources. La proportionnalité des dépenses publiques dans l'enveloppe a changé au cours des cinq dernières années. Les proportions de dépenses ont augmenté dans les domaines de la prévention, du soutien, de l'intervention, du soutien au moment de la séparation/réunion (c.-à-d. les OLF des CISP, la coordination du soutien par les pairs pour les familles dans le programme SSBSO, CSD et ESPOIR) et, dans une moindre mesure, dans les domaines du développement de la famille/intégration dans la nouvelle collectivité et du développement des enfants/adolescents/soutien pour les parents. Les fonds publics consacrés au développement des enfants/adolescents et au soutien pour les parents ont en fait diminué de 2,5 p. 100 en moyenne au cours des trois années (c.-à-d. le Modèle « Jeunes »). Compte tenu du fait qu'on n'a enregistré aucune augmentation notable du financement au-delà de l'inflation, le changement constaté dans l'allocation des ressources pour la prévention, le soutien, l'intervention et le soutien au moment de la séparation/réunion reflète une réactivité économique au contexte opérationnel récent et à la fréquence de déploiement du personnel élevée.

Constatation n° 19. Les dépenses actuelles ne comblent pas adéquatement les principales lacunes dans le soutien aux familles des militaires. Le règlement des aspects importants de ces lacunes ne devrait pas exiger une augmentation considérable des dépenses.

Tel que mentionné dans La constatations globale d'« Efficacité » de l'ensemble des constatations, les dépenses actuelles liées au SFM ne couvrent pas suffisamment certaines des principales lacunes dans le soutien aux familles des militaires. On met l'accent sur le soutien à l'éducation des enfants à charge des membres des FC au moyen de la GEPC, et sur le soutien au déploiement au moyen des CSD et du PSFM. Cependant, les rapports des EBC et des visites des sites communautaires examinés dans le cadre de l'évaluation, de même que les entrevues auprès des informateurs clés, font constamment état de lacunes sur le plan de la continuité et/ou de l'accès aux services de garde d'enfants et aux soins de santé, à l'éducation des conjoints et au soutien à la carrière. Le règlement des aspects importants de ces lacunes n'exigera pas des augmentations considérables du financement (p. ex., défense des droits, frais d'utilisation) mais pourrait exiger une réallocation des dépenses actuelles pour s'assurer que suffisamment de ressources sont disponibles pour mener ces activités.

Recommandation

6. Réaffecter les ressources existantes en matière de SFM pour s'assurer que l'on dispose du financement nécessaire pour mettre en œuvre la recommandation 1 (le groupe de travail des intervenants doit élaborer un plan d'action pour régler les inconvénients systémiques pour les familles des militaires) et la recommandation 2 (identification et évaluation d'options visant à améliorer la continuité de l'accès aux services de garde d'enfants pour les familles des militaires).

BPR : CPM



Constatation n° 20. Les frais de gestion et d'administration des programmes et services de SFM sont plus élevés que prévu et pourraient être dus à un manque d'efficacité et au dédoublement des efforts.

Les programmes et services de SFM sont offerts principalement par les CRFM (au Canada) et les CRFMC (à l'extérieur du pays). Les comptes rendus des dépenses démontrent que de l'AF 2006-2007 à l'AF 2010-2011, les dépenses réelles équivalaient en moyenne à 95 p. 100 des dépenses budgétées. Cependant, en moyenne, de l'AF 2009-2010 à l'AF 2010-2011,⁸¹ 25 p. 100 du financement public des CRFMC était consacré à la gestion et à l'administration des CRFMC et un autre 16 p. 100 à la gestion et à l'administration au niveau de la DSFM, pour un total de 41 p. 100. Les coûts indirects à ce niveau sont trop élevés. Habituellement, les frais de gestion et d'administration devraient être beaucoup moins élevés (c.-à-d. dans une proportion de 15 à 20 p. 100). On s'attend à ce que même les organismes de bienfaisance qui doivent collecter des fonds pour financer toutes leurs activités maintiennent leurs coûts indirects à moins de 35 p. 100.⁸² Compte tenu des problèmes éprouvés durant l'évaluation pour identifier les dépenses consacrées aux programmes et services de SFM, des problèmes de comptabilité peuvent expliquer le fort pourcentage de coûts indirects. Cependant, des préoccupations concernant les coûts indirects et le dédoublement des couches de bureaucratie ont aussi été soulevées durant les consultations avec d'autres organisations et intervenants et ont été observées lors de l'examen des documents. Ces sources de données démontrent un manque de précision des rôles et responsabilités.

Recommandation

7. Les coûts indirects du SFM devraient faire l'objet d'une révision et les problèmes de gestion comptable devraient être résolus afin de réduire les coûts indirects et d'affecter la plus grande partie du financement à la prestation des services.

BPR : CPM

Constatation n° 21. Un manque de coordination des programmes et services de SFM peut entraîner des coûts indirects et réduire le niveau de coordination/intégration des programmes et services.

On a constaté, durant l'évaluation, une dispersion de la gouvernance des programmes et services de SFM parmi un certain nombre d'organisations (voir la [figure 1](#)). La dispersion de la gouvernance peut entraîner un dédoublement des efforts, contribuer aux coûts indirects élevés enregistrés et réduire le niveau de coordination/intégration des programmes et services de SFM. Bien que la DSFM effectue des EBC par l'entremise des CRFMC, d'autres programmes et services de SFM effectuent aussi des recherches sur les besoins des collectivités (p. ex., sondages sur les loisirs communautaires, discussions ouvertes de la DQV et visites sur place, et recherche du DGRAPM) dont peuvent tirer profit tous les programmes et services de SFM. Une méthode coordonnée de collecte de renseignements sur les besoins des collectivités (c.-à-d. en évaluant la disponibilité de

⁸¹ Les données étaient disponibles seulement pour deux ans.

⁸² Agence du revenu du Canada. (2012) Les activités de financement par les organismes de bienfaisance enregistrés, Lignes directrices, Numéro de référence CG-013. (<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/ply/cgd/fndrsng-fra.html>)



programmes et services locaux et en découvrant les raisons pour lesquelles des familles de militaires n'utilisent pas les services disponibles) et les données sur les utilisateurs de programmes et services (nombre d'utilisateurs et leurs données démographiques) devraient réduire le manque d'intérêt provoqué par un trop grand nombre de recherches et améliorer l'efficacité. Cela réduirait le doublement des efforts, améliorerait la collaboration parmi les programmes et services de SFM et permettrait de trouver des moyens de répondre aux besoins reconnus des familles des militaires (c.-à-d. le partage des tâches et des ressources). La simplification du processus de collecte des données permettrait aussi de mieux faire le suivi des dépenses liées aux activités de SFM incluses dans tous les programmes et services, favoriserait la prise de décisions et fournirait des renseignements importants pour la mise à jour régulière des EBC. En outre, la coordination des efforts de marketing/promotion des divers fournisseurs de programmes et services au moyen d'un plan national permettrait aux familles des militaires d'être mieux renseignées sur les programmes et services mis à leur disposition et faciliterait la communication.

Recommandation

8. Attribuer à la DSFM la responsabilité de coordonner les programmes et services de SFM afin de réduire les coûts indirects. La DSFM devrait, entre autres :

- mettre en œuvre à la DSFM un système de suivi des données des utilisateurs des programmes et services (nombre d'utilisateurs et leurs données démographiques) pour tous les programmes et services de SFM;
- mettre en œuvre à la DSFM un système de suivi des dépenses relatives aux activités décrites dans le modèle logique pour tous les programmes et services de SFM;
- élaborer un plan pour coordonner la collecte des données sur les familles des militaires (p. ex., les visites sur place, évaluations des besoins, discussions ouvertes, sondages et groupes de discussion) pour répondre aux besoins de renseignements internes et externes.

BPR : CPM

Près de la moitié (46 p. 100) des informateurs clés interviewés étaient d'avis qu'il existe des moyens plus efficaces d'offrir les programmes et services de SFM. On a proposé, entre autres, un guichet unique (41 p. 100), de meilleures communications (24 p. 100), une meilleure coordination/intégration des services offerts dans la collectivité (15 p. 100), et l'impartition de certains services au secteur privé (15 p. 100). Bien que les opinions soient partagées sur cette question parmi les répondants du sondage, 37 p. 100 étaient d'avis que l'on pourrait apporter des améliorations, 24 p. 100 étaient d'avis qu'aucune amélioration n'était nécessaire et 30 p. 100 étaient incertains.

Dans la section 3.2.2, on constate que les informateurs clés interviewés ont mentionné qu'à certains endroits, les sites Web et les médias sociaux ne sont pas efficacement utilisés pour la communication. Tel que proposé, l'élaboration d'un plan national de marketing/promotion faisant davantage appel à la technologie de l'information et aux médias sociaux, ainsi qu'une coordination des efforts des divers fournisseurs de programmes et services amélioreraient la communication et répondraient à cette exigence.



On s'attend à ce qu'une meilleure coordination avec les services disponibles dans la collectivité soit possible une fois que les EBC seront achevées et mises à jour. Les EBC ont pour but d'identifier les services disponibles dans la collectivité mais, tel que mentionné à la section 3.2.1, des EBC n'ont pas eu lieu dans tous les CRFM et celles-ci ne sont pas mises à jour régulièrement. D'autres programmes et services de SFM pourraient également tirer parti des renseignements sur la disponibilité de programmes et services dans la collectivité pour réduire le dédoublement des tâches et de l'information sur les besoins des familles des militaires, pour s'assurer que ceux-ci sont comblés.

Constatation n° 22. Les dépenses les plus importantes sont liées au PSFM qui, de l'avis des répondants du sondage, a le plus contribué à l'atteinte des résultats escomptés. Les dépenses liées à la GEPC et aux SFAM viennent au deuxième et au troisième rang respectivement. Les deux programmes couvrent des composantes des principaux besoins de soutien des familles des militaires. On doit porter attention au FFM pour en améliorer l'efficacité et le retour sur l'investissement.

En moyenne, de l'AF 2008-2009 à l'AF 2010-2011, les dépenses liées au PSFM représentaient en moyenne 49,7 p. 100 des dépenses et 57,6 p. 100 des dépenses totales (incluant le recours au levier financier). Les répondants connaissent bien les programmes et on attribue les améliorations aux résultats immédiats, du moins en partie, au PSFM.

Les dépenses liées à la GEPC représentent 32,8 p. 100 des dépenses publiques et 28,7 p. 100 des dépenses totales (deuxième en importance). En plus du programme alternatif d'éducation des personnes à charge du Canada, le MDN et les FC administrent deux écoles à l'étranger (Section canadienne de l'École internationale du SHAPE à Casteau, Belgique et Section canadienne de l'École internationale AFNORTH à Brunssum, Pays-Bas) pour dispenser des cours aux enfants à charge admissibles. Ce modèle de prestation de services entraîne des dépenses annuelles qui se chiffrent en moyenne à 16,2 M\$ par année pour 274 enfants à charge admissibles (moyenne calculée annuellement), ou 29 548 \$ par enfant à charge admissible.⁸³ On s'attend à ce que la GEPC contribue au résultat concernant la « continuité du mode de vie familiale ». Cependant, les répondants n'attribuent pas souvent les progrès réalisés dans l'atteinte de ce résultat à la GEPC. Les répondants connaissent peu le programme, probablement parce que la GEPC s'applique à un sous-ensemble de familles de militaires.⁸⁴ Étant donné que l'éducation compte parmi les cinq principaux besoins des familles des militaires et que des collèges alternatifs internationaux ne sont pas disponibles à ces endroits, la GEPC offre un soutien nécessaire aux familles des militaires.

⁸³ Moyenne calculée de 2008-2009 à 2010-2011. Données fournies par le directeur des services financiers du programme GEPC, CPM (courriel).

⁸⁴ Le programme GEPC offre de l'enseignement dans des écoles des FC en Allemagne et en Belgique, le logement aux personnes à charge de 11^e et 12^e année pour poursuivre leurs études en province pour ceux dont les familles sont déployées à l'extérieur de la province ou du pays, le tutorat lorsqu'on modifie les programmes de cours en raison de différences entre les provinces ou les pays, et un soutien linguistique si les familles sont déployées dans une province où la langue d'instruction est différente.

Les dépenses liées aux SFAM représentent 5,9 p. 100 des dépenses publiques et 5,1 p. 100 des dépenses totales (troisième en importance). Les SFAM favorisent la fourniture de soins de santé mentale aux familles des militaires qui suivent un traitement médical,⁸⁵ par un soutien direct pour les soins et le traitement des membres des FC et principalement au moyen de consultations conjugales ou psychologiques/éducation.⁸⁶ On s'attend à ce que les SFAM permettent d'atteindre les résultats escomptés concernant l'« accès à l'aide en cas d'urgence » et la « capacité de gérer l'état de santé général, les urgences et les facteurs de stress », mais peu de répondants ont constaté des améliorations dans le domaine des SFAM. Il faut cependant prendre note que peu d'intervenants connaissaient le programme. Compte tenu du fait que les SFAM facilitent l'accès aux soins en santé mentale aux familles des militaires et que les consultants⁸⁷ rencontrent un grand nombre de clients admissibles, il semble que les familles des militaires admissibles utilisent régulièrement ce service.

Le niveau de connaissance des programmes et services de SFM parmi les répondants du sondage et les informateurs clés interviewés se situe entre 71 p. 100 et 90 p. 100 pour la plupart des programmes. Dans l'ensemble, on connaît peu les programmes ESPOIR et SFAM; cependant, ces deux programmes sont plus ou moins nouveaux.⁸⁸ L'analyse de l'attribution a révélé un certain nombre de problèmes potentiels dans le modèle logique du programme, qui résultent dans l'attribution de cas précis de résultats imprévus. Si l'on examine le modèle logique, on constate que les programmes ESPOIR et SFAM ont contribué moins souvent que prévu aux améliorations dans l'atteinte des résultats escomptés. Le FFM a contribué moins souvent que prévu aux améliorations quant à la « capacité de gérer l'état de santé général » mais plus souvent que prévu aux améliorations quant à la « continuité du mode de vie des familles ». Par contre, le Modèle « Jeunes », les CISP, les CSD et le programme RVPM ont contribué plus souvent que prévu à améliorer les résultats escomptés, et plus souvent que les programmes/initiatives auxquels on s'attendait. De plus, le modèle logique comportait également des défauts lorsque les mandats des programmes et services ne correspondaient pas à l'attribution prévue d'améliorations quant à l'atteinte des résultats escomptés (p. ex., on s'attendait à ce que les programmes Loisirs communautaires et RVPM améliorent l'« accès à l'aide en cas d'urgence »).

⁸⁵ Instruction concernant le programme SFAM (5100-07), 25 juin 2007.

⁸⁶ Conformément à une consultation auprès d'un coordonnateur de la prestation des services du Directeur – Services de santé mentale, Coordonnateur de la prestation des services.

⁸⁷ Les honoraires des consultants comprennent la totalité des dépenses prévues pour les SFAM, conformément à une consultation auprès du coordonnateur de la prestation des services du Directeur – Services de santé mentale.

⁸⁸ Le programme ESPOIR a été créé en 2006 et le programme SFAM en 2007.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Rendement (Efficacité)

Recommandation du CS Ex

1. Le MDN et les FC devraient créer et diriger un groupe de travail constitué d'intervenants à l'échelle provinciale/territoriale/régionale pour élaborer un plan d'action pour régler les inconvénients systémiques (accès aux soins de santé et emploi du conjoint) des familles des militaires. On devrait aussi élaborer des mesures du rendement pour faire le suivi des progrès.

Mesure prise par la direction

Dans le cadre du Programme de renouvellement de la Défense, le MDN et les FC évaluent actuellement la possibilité de réduire le nombre de déménagements requis pour le service militaire. En plus de réduire les coûts, la diminution du nombre de déménagements devrait réduire les inconvénients relatifs à la continuité des soins de santé et à l'emploi du conjoint pour les familles des militaires. Le nombre de problèmes interprovinciaux et de difficultés d'accès à régler crée un milieu complexe pour les intervenants qui exige une approche spécialisée de chaque secteur d'intérêt pour régler les problèmes systémiques auxquels sont confrontées les familles des militaires en raison d'un déménagement dans une autre province. Parmi ces problèmes, citons :

- L'accès aux services de santé et à un médecin de famille. Des démarches sont en cours auprès du Collège des médecins de famille du Canada, de l'Association canadienne des médecins résidents, de la Canadian Association of Staff Physician Recruiters et de la Conférence canadienne sur l'éducation médicale pour régler le problème d'accès aux services de santé et d'accès à un médecin de famille.
Date cible : En cours
- L'accès à l'assurance maladie dans la province de résidence. Des travaux sont en cours actuellement avec les ministères de la santé provinciaux/territoriaux/régionaux pour faciliter l'accès à l'assurance maladie lorsqu'un militaire est affecté dans une nouvelle province ou territoire. Jusqu'à maintenant, huit provinces/territoires ont aboli la période d'attente de 90 jours pour que les familles des militaires qui déménagent dans une nouvelle province aient accès aux soins de santé. Les autres provinces/territoires, sauf une, examinent actuellement la possibilité d'abolir la période d'attente ou d'apporter les modifications nécessaires à la loi.
Date cible : décembre 2013

Annexe A

- Continuité de l'emploi du conjoint. Des travaux sont en cours présentement avec le Conseil de liaison des FC pour élaborer une approche commune avec les employeurs des membres de la Force de réserve et les conjoints des militaires. Il faudra augmenter les efforts pour identifier les domaines d'emploi des conjoints lorsqu'un nombre suffisant d'entre eux sont qualifiés/employés pour justifier un tel dialogue avec des organisations comme l'Association canadienne des infirmières et infirmiers du Canada, l'Association des banquiers canadiens, l'Association canadienne d'éducation et la Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants (date cible provisoire AF 2013-2014). Une fois qu'on aura mieux compris le travail et les profils de compétences des conjoints, on demandera à ces associations, ainsi qu'à d'autres employeurs concernés, d'éliminer les obstacles à la mobilité des conjoints des militaires entre les provinces et les sites. Plus spécifiquement, le DGSSPF et le DSFM collaboreront avec les intervenants dans le domaine de l'emploi pour examiner la possibilité de transférer les titres de compétences lors d'une affectation dans une nouvelle province ou territoire.
Date cible : AF 2014-2015
- Continuité de l'éducation des personnes à charge. Le DGSSPF tente d'intégrer la GEPC dans le programme de Qualité de vie (QV) et les Services aux familles des militaires durant l'AF 2012-2013. Les ministères de l'Éducation et les conseils scolaires devront se pencher sur la question de la transférabilité des crédits acquis entre les provinces et des crédits acquis dans des écoles européennes une fois que le militaire est revenu au Canada. L'échéance prévue initialement pour établir des contacts et amorcer ce dialogue est la fin de 2013. L'identification de champs d'étude précis qui créent des problèmes (p. ex., le programme d'immersion en français, les mathématiques, etc.) et l'élaboration de plans pour régler ces problèmes sont prévues pour 2014.
Date cible : décembre 2014
- Manque de cohérence dans les contrôles des loyers. En collaboration avec l'Agence de logement des Forces canadiennes et le Directeur général – Rémunération et avantages sociaux, le DGSSPF se penchera sur le manque de cohérence à l'échelle régionale des méthodes de contrôle des loyers des provinces. Ce travail comprendra un examen et une mise à jour des Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes pertinents en 2013.
Date cible : janvier 2014
- Accès aux services de garde d'enfants. Le DGRAPM et le DGSSPF ont mené et parrainé de nombreuses recherches dans ce domaine au cours des dernières années. L'examen de l'analyse de ces recherches devrait être complété en 2013. Un groupe de travail constitué d'employés de le DGSSPF examinera, avec les agences de garde d'enfants et d'adolescents et les ministères de l'Éducation provinciaux, les façons d'améliorer les capacités en matière de services de garde d'enfants dans les collectivités qui comptent un grand nombre de familles de militaires.
Date cible : septembre 2013

On doit élaborer des mesures du rendement qui comprendront un processus simple de déclaration des seuils, un rapport sur les tendances et une analyse comparative externe/comparaison des pratiques exemplaires, si celles-ci sont disponibles.

La gestion de ces questions intergouvernementales demeure une entreprise délicate et compliquée.

BPR : CPM

Date cible : avril 2015

Recommandation du CS Ex

2. Le MDN et les FC devraient identifier et évaluer des options réalistes visant à améliorer la continuité de l'accès aux services de garde d'enfants et mettre en œuvre des solutions pour répondre aux besoins des familles des militaires.

Mesure prise par la direction

Dans le cadre du Programme de renouvellement de la Défense, le MDN et les FC évaluent actuellement la possibilité de réduire le nombre de déménagements requis pour le service militaire. En plus de réduire les coûts, la diminution du nombre de déménagements devrait réduire les inconvénients relatifs à la continuité de l'accès aux services de garde d'enfants pour les familles des militaires. Un rapport sera publié dans les six prochains mois; il traitera des méthodes et options pour aller de l'avant dans cette démarche. À la suite du rapport, cependant, des options visant à améliorer la politique existante et la programmation des services de garde d'enfants seront soumises aux autorités des FC pour examen.

BPR : CPM

Date cible : août 2013

Recommandation du CS Ex

3. Les EBC devraient être complétées ou mises à jour dans tous les sites à l'aide de la boîte à outils de la DSFM. Les EBC devraient servir à revoir les services et à identifier les lacunes et incohérences de ceux-ci. La fréquence des mises à jour obligatoires des EBC devrait être fixée et incluse dans une mise à jour du document sur les paramètres de pratique du PSFM. Les EBC devraient comprendre des questions qui permettraient de découvrir pourquoi certains militaires n'utilisent pas les programmes et services de SFM.

Mesure prise par la direction

La boîte à outils des EBC des services aux familles des militaires, inaugurée en septembre 2012, est maintenant utilisée pour un cycle de trois ans renouvelable, par chaque CRFM, conformément aux paramètres de pratique et au protocole d'entente signés entre le CPM et les CRFM annuellement.



Des options seront élaborées pour une meilleure coordination et un regroupement possible de différentes EBC en une seule EBC pour la collectivité des familles des militaires. Par exemple, la prestation de services liés au Programme de loisirs communautaires doit aussi être identifiée au moyen d'une EBC. Actuellement, le personnel préposé aux loisirs communautaires des PSP met en corrélation et analyse les résultats des EBC. Cependant, on songera à coordonner les efforts avec le SFM pour élaborer une seule EBC pour les familles des militaires en 2013-2014.

La prestation de services liés au Programme de loisirs communautaires est l'un des principaux éléments du modèle de distribution du financement des biens non publics. Elle reconnaît les services essentiels que devraient recevoir les bénéficiaires, peu importe l'emplacement. Les bases/escadres doivent dispenser des services liés au Programme de loisirs communautaires identifiés au moyen de l'évaluation annuelle des besoins des collectivités. Des fonds des biens non publics sont ensuite alloués pour offrir les programmes et services retenus.

BPR : CPM

Date cible : AF 2013-2014

Recommandation du CS Ex

4. Un noyau constant de programmes et services autorisés devrait être accessible à toutes les familles de militaires dans tous les sites des FC, sauf là où les EBC démontrent qu'il n'existe aucun besoin de programmes et services précis.

Mesure prise par la direction

L'opinion des familles des militaires au sujet des services autorisés à l'échelle nationale ne reflète pas nécessairement la réalité parce qu'on ne fait pas vraiment la différence entre les programmes et services nationaux et les offres locales typiques à un site. Cela peut porter à croire qu'il existe une inégalité quant aux services nationaux autorisés. Il faut élaborer un plan de communication national pour modifier la connaissance et la compréhension des éléments des programmes nationaux et des offres des programmes locaux.

Date cible provisoire : avril 2014

Conformément aux paramètres de pratique et au protocole d'entente signés entre le CPM et les CRFM annuellement, les services autorisés à l'échelle nationale sont disponibles dans chaque CRFM dans les domaines du soutien et de l'intervention en matière de prévention; du soutien aux enfants, adolescents et parents; de la séparation/réunion de la famille; et du développement communautaire et personnel par le biais du PSFM. Chaque année, les CRFM doivent soumettre des demandes de financement expliquant comment ils comptent offrir les programmes et services dans les quatre domaines autorisés. Selon un processus élaboré de révision du financement, les programmes QV et SFM allouent des fonds et contrôlent leur utilisation (mise en œuvre de la programmation autorisée) au moyen de mécanismes de production de rapports trimestriels. Il est important de prendre

note que l'un des programmes et services (le Modèle « Jeunes ») a été officiellement éliminé dans le cadre des restrictions budgétaires du Ministère. Cependant, le financement pour ce programme amélioré était cyclique et les CRFM et le Programme de loisirs communautaires des PSP continueront d'offrir la programmation aux jeunes.

Date cible : complété et en cours

Bien que le besoin d'une programmation normative des loisirs et de séries d'activités autorisées n'ait pas été établi, la division des PSP inaugurerait récemment des programmes d'assurance de la qualité selon lesquels tous les programmes offerts dans les sites des FC seront d'un niveau de qualité élevé. HIGH FIVE est un programme d'assurance de la qualité complet à l'intention des organisations qui offrent des programmes de sports et loisirs. Le personnel des services de loisirs communautaires et des CRFM a suivi une formation et élabore présentement des politiques, procédures et des stratégies de gestion des risques, d'évaluation des programmes et de perfectionnement du personnel pour refléter la structure de HIGH FIVE.

Date cible : complété et en cours

BPR : CPM

Date cible : AF 2013-2014

Recommandation du CS Ex

5. Pour améliorer le profil et faire en sorte que les militaires affectés dans un site des FC soient mieux renseignés sur les ressources SFM disponibles, il faut élaborer un plan national de marketing/promotion. Ce plan devrait comprendre tous les programmes et services de SFM, s'adresser à toutes les familles des militaires, et mettre davantage l'accent sur les militaires qui ont un conjoint mais pas d'enfant, les militaires célibataires et les familles non traditionnelles. Le plan devrait comprendre une plus grande utilisation de la technologie de l'information et des médias sociaux, des mesures précises pour améliorer le profil des marques CRFM/C et forcedelafamille.ca auprès de leurs auditoires cibles, et une coordination des efforts de promotion des divers fournisseurs des programmes et services.

Mesure prise par la direction

Un plan opérationnel a été ébauché pour appuyer la stratégie liée au moral et au bien-être des FC. Un plan de communication suivra; il sera élaboré en synchronisation avec le plan primordial de communication axée sur le moral et le bien-être, en consultation avec d'autres fournisseurs de services du Ministère (c.-à-d., l'Agence de logement des Forces canadiennes et la DGSS).

Un groupe de travail est formé actuellement pour tirer profit de la fonction de portail unique du site forcedelafamille.ca pour les familles des militaires et étendre sa portée à la plus vaste collectivité des familles des militaires, conformément à la philosophie « Une communauté – La force d'un million de membres ».

BPR : CPM

Date cible : novembre 2013



Rendement (Efficience et économie)

Recommandation du CS Ex

6. Réaffecter les ressources existantes en matière de SFM pour s'assurer que l'on dispose du financement nécessaire pour mettre en œuvre la recommandation 1 (le groupe de travail des intervenants doit élaborer un plan d'action pour régler les inconvénients systémiques pour les familles des militaires) et la recommandation 2 (identification et évaluation d'options visant à améliorer la continuité de l'accès aux services de garde d'enfants pour les familles des militaires).

Mesure prise par la direction

Voir la réponse aux [Recommandations 1 et 2](#).

BPR : CPM

Date cible : août 2013 – avril 2015

Recommandation du CS Ex

7. Les coûts indirects du SFM devraient faire l'objet d'une révision et les problèmes de comptabilité devraient être résolus afin de réduire les coûts indirects et d'affecter la plus grande partie du financement à la prestation des services.

Mesure prise par la direction

Dans le contexte fiscal actuel, on procédera à un examen attentif de tous les programmes pour réaliser des économies tout en préservant les services fondamentaux.

BPR : CPM

Date cible : avril 2015

Recommandation du CS Ex

8. Attribuer à la DSFM la responsabilité de coordonner les programmes et services de SFM afin de réduire les coûts indirects. Le DSFM devrait, entre autres :
 - mettre en œuvre à la DSFM un système de suivi des données des utilisateurs des programmes et services (nombre d'utilisateurs et leurs données démographiques) pour tous les programmes et services de SFM;
 - mettre en œuvre à la DSFM un système de suivi des dépenses relatives aux activités décrites dans le modèle logique pour tous les programmes et services de SFM;
 - élaborer un plan pour coordonner la collecte des données concernant les familles des militaires (p. ex., les visites sur place, évaluations des besoins, discussions ouvertes, sondages et groupes de discussion) pour répondre aux besoins de renseignements internes et externes.

Mesure prise par la direction

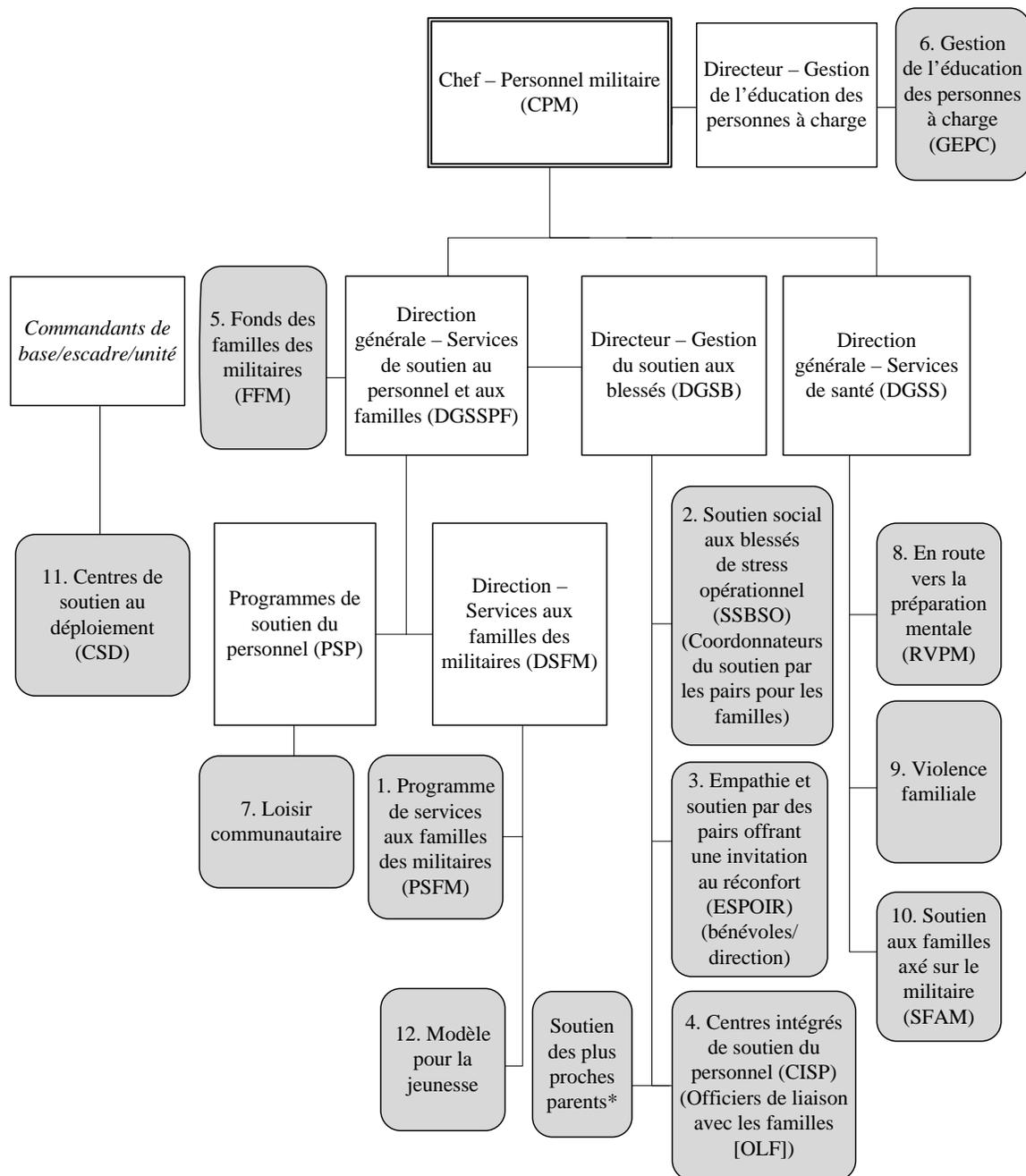
On ne sait pas s'il est possible de réduire matériellement les coûts indirects. Il est possible qu'un des mécanismes de coordination existe déjà, soit le Comité d'examen de la recherche en sciences sociales qui, s'il est utilisé de façon appropriée, pourrait produire dans une large mesure l'effet souhaité par le CS Ex.

BPR : CPM

Date cible : AF 2013-2014



Annexe B – Structure organisationnelle des 12 programmes/services SFM évalués



*Bien que le soutien des plus proches parents n'ait pas été inclus dans le modèle logique, il a été comptabilisé dans l'analyse financière liée à l'évaluation.

Figure 1. Programmes/services SFM évalués. Cette structure organisationnelle illustre les douze programmes/services SFM inclus dans l'évaluation.

Annexe C – Description détaillée des programmes et services de SFM

1. **PSFM.** Programme conçu pour aider les familles à gérer les stress particuliers liés au mode de vie militaire, grâce au développement personnel, familial et communautaire. Le programme a pour but de promouvoir la santé et le bien-être et de fournir des renseignements utiles et un service d'aiguillage aux familles des membres des FC en coordonnant et en fournissant à celles-ci une gamme de services.
2. **SSBSO.** La mission consiste à créer, élaborer et améliorer les programmes de soutien social des membres des FC, des anciens combattants et de leurs familles touchés par le stress opérationnel et de sensibiliser et d'offrir une formation à la collectivité des FC pour aider ses membres à comprendre et à accepter les blessures de stress opérationnel.
3. **ESPOIR.** Un réseau national de personnes endeuillées qui met en contact les familles de militaires et d'anciens combattants des FC décédés.
4. **CISP.** Un réseau de centres de soutien dont le rôle consiste à fournir un « guichet de service unique » intégré pour répondre aux besoins des militaires malades ou blessés de la Marine royale canadienne, de l'Armée canadienne et de l'Aviation royale canadienne.
5. **FFM.** Le FFM appuie les familles des militaires qui ont des besoins imprévus et souvent pressants résultant des conditions du service.
6. **GEPC.** Le programme de GEPC gère les programmes de rémunération et d'avantages sociaux liés à l'éducation des employés du MDN pour s'assurer que leurs enfants à charge font des études de niveaux élémentaire et secondaire.
7. **Loisirs communautaires.** Les services de soutien au personnel et à la famille offrent des programmes, services et activités liés au maintien du moral et au bien-être, par l'entremise de trois divisions opérationnelles – les Économats des Forces canadiennes (CANEX), les services financiers du RARM, et les programmes de soutien du personnel (PSP). Les loisirs communautaires font partie des PSP. Le mandat des PSP est d'améliorer le moral et le bien-être de la collectivité militaire.
8. **RVPM.** Le programme RVPM est un programme d'enseignement et de formation prédéploiement et postdéploiement qui comprend une série d'exposés/modules portant sur chaque étape du cycle de déploiement, à l'intention des militaires et de leur famille.



Annexe C

9. **Prendre position contre la violence familiale (Violence familiale).** Une série de campagnes de sensibilisation qui a lieu annuellement dans les collectivités militaires du Canada. Elles ont pour but de souligner l'importance du problème de la violence familiale et de promouvoir la sensibilisation, la responsabilité et la prévention dans les FC.
10. **SFAM.** Le programme de SFAM reconnaît officiellement l'importance d'inclure la famille dans les soins apportés au militaire et offre la possibilité aux membres de la famille de fréquenter les cliniques des FC pour soutenir le militaire et de participer à des programmes de psycho-éducation.
11. **CSD.** Le rôle des CSD consiste à appuyer les familles et les membres des FC durant des absences prolongées pour des raisons professionnelles, y compris des déploiements, des cours, exercices, opérations au pays, du service temporaire et des affectations avec restriction imposée.
12. **Modèle « Jeunes ».** La DGSSPF finance les services de loisirs communautaires des PSP et les CRFM dans toutes les collectivités des FC pour offrir des programmes et des services qui répondent aux besoins et aux intérêts des jeunes des familles des militaires.



Annexe D – Modèle logique

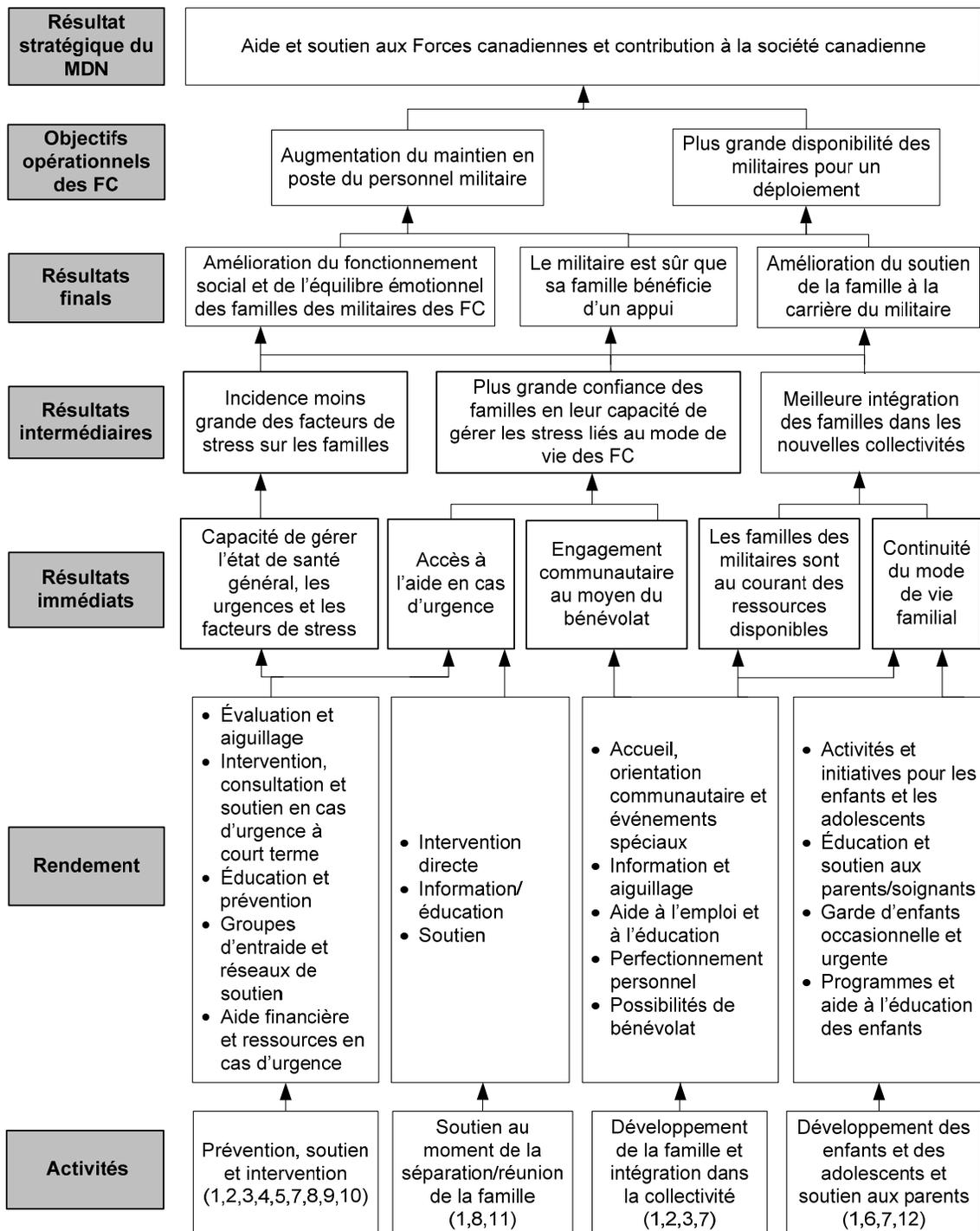


Figure 2. Modèle logique des programmes/services SFM. 1. PSFM; 2. SSBSO (coordonnateurs du soutien par les pairs pour les familles); 3. ESPOIR (bénévoles/direction); 4. CISP (officiers de liaison avec les familles); 5. FFM; 6. GEPC; 7. Loisirs communautaires; 8. RVPM; 9. Violence familiale; 10. SFAM; 11. CSD; 12. Modèle pour la jeunesse.

Annexe E – Grille d'évaluation

Questions d'évaluation – Pertinence	Indicateurs	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés	Sondage en ligne	Visites sur place	Analyse comparative	Examen des données administratives/ financières	Autres consultations
1.1 Le soutien aux familles des militaires correspond-il aux priorités actuelles du gouvernement fédéral?	1.1.1 Degré de correspondance entre les priorités du gouvernement du Canada et les objectifs du MDN et des FC quant au soutien aux familles des militaires	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
	1.1.2 Degré de correspondance entre les résultats stratégiques du MDN et des FC et les objectifs du MDN et des FC quant au soutien aux familles des militaires	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	No
1.2 Est-ce que le soutien aux familles des militaires constitue un rôle ou une responsabilité du MDN et des FC?	1.2.1 Responsabilité législative ou responsabilité fédérale documentée concernant le soutien aux familles des militaires	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
	1.2.2 Opinion sur la pertinence du rôle actuel du MDN et des FC au sujet du soutien aux familles des militaires (dédoublément/ complémentarité)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui

Questions d'évaluation – Pertinence	Indicateurs	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés	Sondage en ligne	Visites sur place	Analyse comparative	Examen des données administratives/ financières	Autres consultations
1.3 Existe-t-il un besoin continu pour le MDN et les FC de soutenir les familles des militaires?	1.3.1 Dans quelle mesure les familles des militaires ont-elles toujours besoin de soutien (besoins/lacunes dans les programmes actuels)?	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
	1.3.2 Dans quelle mesure les militaires et leur famille ont-ils des besoins particuliers découlant de la vie militaire?	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui

Tableau 2. Grille d'évaluation – Pertinence. Ce tableau illustre les sources de données qui ont fait l'objet d'un examen pour répondre à chacune des questions d'évaluation portant sur la pertinence du programme.

Annexe E

Questions d'évaluation – Rendement (efficacité) – Résultats immédiats	Indicateurs	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés	Sondage en ligne	Visites sur place	Analyse comparative	Examen des données administratives/ financières	Autres consultations
2.1 Les programmes et services de SFM ont-ils amélioré la capacité des familles de conserver leur mode de vie?	2.1.1 Conformité des services (type et nombre) offerts par les CRFM et d'autres organismes dans les centres	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	2.1.2 Opinion sur l'amélioration de la capacité des familles de conserver leur mode de vie (conformité des services)	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
2.2 Les familles des militaires sont-elles mieux renseignées sur les ressources disponibles grâce aux programmes et services de SFM?	2.2.1 Nombre de participants aux séances d'orientation et aux événements spéciaux	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	2.2.2 Quantité, type et méthode de communication de l'information sur les ressources disponibles (séance d'orientation, emploi/aide à l'éducation, etc.)	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	2.2.3 Meilleure connaissance des ressources disponibles	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
2.3 Les familles des militaires sont-elles plus engagées dans leur collectivité en travaillant comme bénévoles pour des programmes et services de SFM?	2.3.1 Nombre de bénévoles (sur une période de temps), postes de bénévoles (pourvus, vacants)	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	2.3.2 Amélioration de l'engagement communautaire au moyen du bénévolat	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui



Annexe E

Questions d'évaluation – Rendement (efficacité) – Résultats immédiats	Indicateurs	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés	Sondage en ligne	Visites sur place	Analyse comparative	Examen des données administratives/ financières	Autres consultations
2.4 Les programmes et services de SFM ont-ils permis d'améliorer l'accès à l'aide en cas d'urgence?	2.4.1 Nombre d'appels d'aide d'urgence/soutien en cas d'urgence	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	2.4.2 Opinion sur le niveau d'accessibilité aux programmes d'aide en cas d'urgence et sur la qualité de ceux-ci	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
	2.4.3 Fonds alloués aux familles pour l'aide financière en cas d'urgence	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
2.5 Les programmes et services de SFM ont-ils permis d'améliorer la capacité des familles de gérer leur état de santé général, les urgences et les facteurs de stress?	2.5.1 Nombre de participants aux programmes et services de prévention, soutien et intervention	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	2.5.2 Nombre d'évaluations et/ou de demandes d'aiguillage des programmes de soutien	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	2.5.3 Opinion sur le niveau d'amélioration de la capacité de gérer l'état de santé général, les urgences et les facteurs de stress	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui

Tableau 3. Grille d'évaluation – Rendement (efficacité) – Résultats immédiats Ce tableau illustre les sources de données qui ont fait l'objet d'un examen pour répondre à chacune des questions d'évaluation du rendement portant sur les résultats immédiats du programme.



Annexe E

Questions d'évaluation – Rendement (efficacité) – Résultats intermédiaires	Indicateurs	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés	Sondage en ligne	Visites sur place	Analyse comparative	Examen des données administratives/ financières	Autres consultations
3.1 Le recours aux programmes et services de SFM a-t-il amélioré le niveau d'intégration des familles dans leur nouvelle collectivité?	3.1.1 Dans quelle mesure l'intégration aurait eu lieu sans le SFM	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
	3.1.2 Exemples d'amélioration de l'intégration des familles dans leur nouvelle collectivité	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui
3.2 Les programmes et services de SFM ont-ils amélioré la confiance des familles en leur capacité de gérer le stress lié au mode de vie des FC?	3.2.1 Amélioration de la confiance des familles des militaires en leur capacité de gérer le stress lié au mode de vie des FC	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
	3.2.2 Exemples d'amélioration de la confiance des familles des militaires en leur capacité de gérer le stress lié au mode de vie des FC	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
3.3 Le recours aux programmes et services de SFM a-t-il réduit l'incidence des facteurs de stress sur les familles?	3.3.1 Réduction de l'incidence des facteurs de stress sur les familles des militaires	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
	3.3.2 Exemples de réduction de l'incidence des facteurs de stress sur les familles des militaires	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non

Tableau 4. Grille d'évaluation – Rendement (efficacité) – Résultats intermédiaires. Ce tableau illustre les sources de données qui ont fait l'objet d'un examen pour répondre à chacune des questions d'évaluation du rendement portant sur les résultats intermédiaires du programme.



Annexe E

Questions d'évaluation – Rendement (efficacité) – Résultats finals	Indicateurs	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés	Sondage en ligne	Visites sur place	Analyse comparative	Examen des données administratives/ financières	Autres consultations
4.1 Les programmes et services de SFM ont-ils amélioré le soutien de la famille à la carrière du militaire?	4.1.1 Niveaux de soutien à la carrière du militaire dans les FC (sur une période de 5 ans)	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
	4.1.2 Amélioration du soutien de la famille à la carrière du militaire (au cours des 5 dernières années)	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
4.2 Les militaires sont-ils plus confiants que leur famille bénéficie d'un appui, grâce aux programmes et services de SFM?	4.2.1 D'accord que les membres des familles des militaires reçoivent les services et les ressources dont ils ont besoin	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
	4.2.2 Opinion selon laquelle les militaires sont plus confiants que leur famille bénéficie d'un appui (au cours des 5 dernières années)	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
4.3 Les programmes et services de SFM ont-ils amélioré le fonctionnement social et le bien-être émotionnel des familles?	4.3.1 D'accord que le niveau de bien-être des familles est maintenu (sur une période de 5 ans)	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
	4.3.2 Amélioration du fonctionnement social et du bien-être émotionnel (au cours des 5 dernières années)	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non

Tableau 5. Grille d'évaluation Rendement (efficacité) – Résultats finals. Ce tableau illustre les sources de données qui ont fait l'objet d'un examen pour répondre à chacune des questions d'évaluation du rendement portant sur les résultats finals du programme.



Annexe E

Questions d'évaluation – Rendement (efficacité) – Résultats imprévus	Indicateurs	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés	Sondage en ligne	Visites sur place	Analyse comparative	Examen des données administratives/ financières	Autres consultations
5.1 A-t-on constaté des résultats imprévus?	5.1.1 Opinion et exemples de résultats imprévus (positifs/négatifs)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui

Tableau 6. Grille d'évaluation Rendement (efficacité) – Résultats imprévus. Ce tableau illustre les sources de données qui ont fait l'objet d'un examen pour répondre à chacune des questions d'évaluation du rendement portant sur les résultats imprévus du programme.

Questions d'évaluation – Rendement (efficacité) – Objectifs opérationnels des FC	Indicateurs	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés	Sondage en ligne	Visites sur place	Analyse comparative	Examen des données administratives/ financières	Autres consultations
6.1 Les militaires sont-ils plus disponibles pour un déploiement grâce aux programmes et services de SFM?	6.1.1 Dans quelle mesure les déploiements auraient-ils eu lieu sans le SFM?	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
	6.1.2 Taux de déploiement (au fil du temps) avec ou sans le SFM	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
6.2 Le maintien des effectifs des FC a-t-il augmenté grâce aux programmes et services de SFM?	6.2.1 Dans quelle mesure le maintien des effectifs aurait-il eu lieu sans le SFM?	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
	6.2.2 Taux de maintien des effectifs actuels et prévus (au fil du temps) avec ou sans le SFM	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non

Tableau 7. Grille d'évaluation – Rendement (efficacité) – Objectifs opérationnels des FC. Ce tableau illustre les sources de données qui ont fait l'objet d'un examen pour répondre à chacune des questions d'évaluation du rendement portant sur les objectifs opérationnels des FC.



Annexe E

Questions d'évaluation – Rendement (efficience et économie)	Indicateurs	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés	Sondage en ligne	Visites sur place	Analyse comparative	Examen des données administratives/financières	Autres consultations
7.1 Le MDN et les FC offrent-ils les programmes et services aux familles des militaires de façon efficace? À combien se chiffrent les dépenses liées au SFM?	7.1.1 Fonds publics dépensés directement pour les programmes, politiques ou services aux familles (sur une période de 3 ans)	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	7.1.2 Degré de recours au levier financier (comprend les fonds en nature et les fonds non publics (sur une période de 5 ans)	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non
	7.1.3 Opinion sur l'efficience globale de la prestation des programmes aux familles des militaires (p. ex., des façons plus rapides, économiques et efficaces d'offrir les programmes)	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
	7.1.4 Coût moyen par service (nombre de services disponibles/coût) (sur une période de 5 ans)	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	7.1.5 Coût moyen par famille (sur une période de 5 ans)	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	7.1.6 Budget par rapport aux dépenses (seulement pour le PSFM) (Argent fourni par rapport à l'argent dépensé pour chaque service)	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non



Annexe E

Questions d'évaluation – Rendement (efficacité et économie)	Indicateurs	Examen des documents	Entrevues auprès des informateurs clés	Sondage en ligne	Visites sur place	Analyse comparative	Examen des données administratives/ financières	Autres consultations
7.2 Est-ce que les progrès réalisés quant à l'atteinte des résultats prévus sont suffisants, compte tenu des ressources investies?	7.2.1 Coût par type de service lié à l'atteinte des résultats (conformément à la collecte de données pour l'évaluation)	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
	7.2.2 Opinion que les progrès réalisés quant à l'atteinte des résultats prévus sont suffisants, compte tenu des ressources investies	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui

Tableau 8. Grille d'évaluation – Rendement (efficacité et économie). Ce tableau illustre les sources de données qui ont fait l'objet d'un examen pour répondre à chacune des questions d'évaluation du rendement portant sur les problèmes au niveau de l'efficacité et de l'économie.

