



Chef - Service d'examen

RAPPORT FINAL
ÉVALUATION DE PROGRAMME E4/95
DU QGDN
DU PROGRAMME DE SOUTIEN
AUX FAMILLES DES MILITAIRES

mars 1997

1258-112 (CS Ex)

Chef d'équipe:
Membre de l'équipe:
Assistante de recherche:

Dr. A.A. Clark
M^{me} M. Mitchell
M^{me} D.J. Watkins
M^{me} S. Hill



Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, s'adresser au :

Quartier général de la Défense
Chef - Service d'examen
101, promenade du Colonel By
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Téléphone : (613) 995-7841

Télécopieur : (613) 992-0528

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
RÉSUMÉ	I
PARTIE 1 - INTRODUCTION	1
HISTORIQUE.....	1
OBJECTIF.....	1
PORTÉE	1
MÉTHODOLOGIE	2
REMERCIEMENTS	2
PARTIE 2 - DESCRIPTION DU PROGRAMME	4
INTRODUCTION	4
PROFIL DU PROGRAMME.....	4
Mandat.....	4
Justification	4
Objectifs du Programme	7
Principes.....	7
Prestation du Programme	8
Centres de ressources pour les familles des militaires.....	8
Les Organisations de coordination des services communautaires.....	10
Ligne d'information sur les missions des Nations Unies	10
Directeur - Soutien aux familles des militaires	11
Ressources du PSFM.....	11
AUTRES SERVICES D'APPUI OFFERTS PAR LE MDN ET LES FC	14
Groupes arrière	14
Service d'action sociale des Forces canadiennes	14
Services de sécurité et de police militaire	15
Salles d'examen médical (SEM) / Hôpitaux de base	16
Aumôniers.....	16

Programme de counselling financier.....	16
Loisirs	18
DESCRIPTION DU CONTEXTE GÉNÉRAL DU PROGRAMME	18
Concept du développement communautaire	18
Centres civils de ressources communautaires au Canada	19
Services communautaires civils typiques au Canada	23
Programmes de soutien aux familles	
des forces armées des États-Unis	26
Marine des États-Unis	27
Armée de l'air des États-Unis.....	29
Forces terrestres des États-Unis.....	30
Services de soutien aux familles des forces armées	
australiennes.....	31

PARTIE 3 - RÉSULTATS, ANALYSE ET CONCLUSIONS

CONCERNANT LE PROGRAMME DE SOUTIEN AUX	
FAMILLES DES MILITAIRES	34
JUSTIFICATION DU PROGRAMME	35
ATTEINTE DES OBJECTIFS	42
GESTION DU PROGRAMME	46
Identité.....	46
Partenariat.....	47
Financement	51
RESPONSABILITÉS DE LA DSFM	56
RESPONSABILITÉS DES CORPORATIONS CHARGÉES DE GÉRER	
LES CRFM.....	59
PRESTATION DU PROGRAMME	63
DIVERS	64

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	PAGE
PARTIE 4 - - RÉSULTATS, ANALYSE ET CONCLUSIONS - ORGANISATIONS DE COORDINATION DES SERVICES COMMUNAUTAIRES À L'EXTÉRIEUR DU CANADA	66
CONTEXTE.....	66
RAISON D'ÊTRE	70
GESTION DU PROGRAMME	75
SENSIBILISATION ET PRISE EN CHARGE.....	80
LA COLLECTIVITÉ CANADIENNE ÉLARGIE	81
FINANCEMENT.....	82
RESPONSABILITÉ DU DSFM	84
RÈGLEMENT DES CONFLITS	85
MISE EN RÉSEAU.....	86
 PARTIE 5 - RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS	 88
 ANNEXE A DIRECTIVE D'ÉVALUATION.....	 100
 ANNEXE B LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES	 103
 ANNEXE C LES FAMILLES MILITAIRES : EN QUOI SONT-ELLES PARTICULIÈRES?	 112
 ANNEXE D FORCES TERRESTRES DES ÉTATS-UNIS - RAPPORT D'UNE VISITE À FORT DRUM	 120
 ANNEXE E GUIDES D'ENTREVUES ET D'ÉCHANGE	 127
 ANNEXE F L'ORGANISME BRITANNIQUE HIVE	 133

ANNEXE G	INSTRUMENT DE SONDAGE ET DE CUEILLETTE DE DONNÉES	135
ANNEXE H	DONNÉES COMPARATIVES DU SONDAGE EFFECTUÉ AUPRÈS DES CRFM.....	141
BIBLIOGRAPHIE	210

RÉSUMÉ

INTRODUCTION

1. Le Programme de soutien aux familles des militaires (PSFM), qui relève du ministère de la Défense nationale, a été officiellement créé en juin 1992, suivant l'approbation donnée par le Comité de gestion de la Défense (CGD) en mars 1991. Le PSFM coordonne et fournit divers services aux familles des militaires dans plus de 41 endroits au Canada, aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Europe.

2. Tandis que le PSFM arrivait à la fin de la première période de cinq ans sur laquelle s'étalait son financement, des préoccupations ont été soulevées au MDN concernant la nécessité de poursuivre le programme. Les objectifs du PSFM étaient-ils en voie de réalisation? Le MDN devait-il continuer d'allouer des fonds directement au programme? Et, dans l'affirmative, y avait-il des améliorations majeures à apporter à la façon dont le programme était géré et mis en oeuvre? Pour répondre à ces questions, le SMA(Per) a demandé au Chef - Service d'examen du Quartier général de la Défense nationale de mener une étude officielle d'évaluation de programme.

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

3. L'évaluation de programme a permis de confirmer que le PSFM constitue un réel besoin et que le MDN devrait continuer de le financer pendant au moins cinq autres années, après quoi il devrait le soumettre à un nouvel examen. Le financement initial s'établissait à 17 millions de dollars par année; or, jusqu'à maintenant, les responsables du PSFM n'ont pas dépensé plus de 12 millions au cours d'une année donnée. Cependant, une fois les recommandations de l'évaluation mises en oeuvre, il se peut qu'ils aient besoin de plus de 12 millions de dollars pour être en mesure de remplir leur mandat et d'atteindre leurs objectifs.

4. Il semble exister un besoin de CRFM encore plus grand à l'extérieur du Canada. Cela s'explique par l'impact qu'ont les langues et les cultures étrangères sur les familles et par le fait que les militaires affectés outre-mer sont de plus en plus souvent déployés pour des périodes de six mois et que, par conséquent, leurs familles restent seules dans un pays étranger.

5. Depuis sa création il y a seulement cinq ans, la Direction du soutien aux familles des militaires (DSFM) a réussi à établir 41 centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) là où le besoin s'en faisait sentir. Ces CRFM offrent aujourd'hui un soutien et une aide tangibles aux conjoints et aux familles des militaires au cours de la période très difficile que connaissent actuellement les Forces canadiennes.

6. La conception et la gestion actuelles du Programme de soutien aux familles des militaires (PSFM) posent toutefois certains problèmes importants. En pratique, il existe dans les FC 41 versions différentes du PSFM; bien qu'il soit raisonnable d'adapter le Programme aux circonstances et aux besoins locaux, l'absence générale d'objectifs axés sur les résultats, de directives spécifiques, de normes sur les services offerts et de contrôle permanent a été à l'origine de nombreuses difficultés. Cette fragmentation du PSFM est attribuable à deux facteurs principaux. Le premier de ces facteurs est lié au concept selon lequel les conjoints des militaires de chaque base ou escadre décident des services qui devraient leur être offerts. Le deuxième est que les tentatives de déléguer directement au commandant de la base ou de l'escadre la responsabilité et le financement du Programme ont exacerbé le problème. Le PSFM n'étant pas axé sur l'ensemble des FC, il n'a pas permis d'offrir toute l'aide voulue aux familles des militaires. Plusieurs des recommandations du rapport d'évaluation proposent des moyens de corriger ces lacunes, par exemple la préparation de plans d'activités pour chaque CRFM en collaboration avec le commandant de la base ou de l'escadre et le DSFM.

7. À l'origine, le PSFM avait été conçu comme suit : le SMA(Per) aurait tout d'abord les fonds nécessaires pour créer et mettre en oeuvre les CRFM, selon le cas. On prévoyait que d'ici la fin du mandat initial de cinq ans, les fonds seraient délégués et transférés aux commandants de base/d'escadre. Des mesures préliminaires ont été prises en ce sens au cours des années financières 1995-1996 et 1996-1997, mais de sérieux problèmes ont commencé à surgir. Certains commandants de base/d'escadre, et d'autres membres du personnel militaire, qui n'étaient pas convaincus de la nécessité d'avoir des CRFM, se sont rendu compte qu'ils pouvaient réduire ou retenir les fonds destinés au CRFM de leur base/escadre, ou bien les utiliser à d'autres fins, ce que plusieurs d'entre eux ont fait. D'autres ont décidé que le fait de disposer de ces fonds dans le cadre du budget de leur base/escadre leur donnait l'autorisation de dire au CRFM, ainsi qu'aux conjoints des militaires, quels services seraient fournis, peu importe les besoins définis ou jugés appropriés par le personnel du SMA(Per)/DSFM.

8. Comme le précise le rapport d'évaluation, les personnes interrogées, y compris la majorité des commandants de base/d'escadre, s'accordaient pour dire que le PSFM fournissait de précieux services et que sa survie dans un endroit donné ne devait pas être laissée à la fantaisie de certains officiers supérieurs. En conséquence, nous recommandons que les 12 millions de dollars alloués au PSFM soient recentralisés sous la responsabilité du SMA(Per). Le SMA(Fin SM) appuie cette recommandation et examine la possibilité de financer le PSFM au titre des subventions et contributions.

9. Puisque la philosophie du PSFM reposait à l'origine sur l'habilitation des conjoints des militaires, il a été inquiétant de constater qu'en règle générale, les conjoints des militaires n'ont pas pris en charge le Programme. De nombreux conjoints interrogés n'étaient pas au courant de l'existence du PSFM, ne savaient pas quels services étaient offerts, n'avaient pas réalisé qu'ils pouvaient prendre une part active à la gestion du PSFM et de ses centres.

10. Cette absence de prise en charge peut s'expliquer de plusieurs façons, mais elle est principalement liée à l'absence de perspective nationale inhérente au PSFM et de moyen concret permettant aux conjoints des militaires d'influer sur le Programme et de le diriger. Bien que des conjoints de militaires siègent au conseil d'administration ou conseil consultatif de chaque CRFM, leurs efforts sont axés sur leur propre centre. Les conjoints des militaires ne disposent d'aucun moyen de déterminer ce qui est nécessaire et approprié dans l'ensemble du PSFM, ni quel devrait être le niveau minimum de service dans les 41 CRFM. Le rapport recommande, entre autres, la création d'un conseil consultatif national auprès du SMA(Per) qui serait sous la coprésidence d'un conjoint de militaire et d'un officier supérieur, par exemple le CEM du SMA(Per). Ce conseil pourrait assurer une meilleure liaison et un meilleur marketing auprès des 30 000 à 40 000 conjoints de militaires des FC en communiquant directement avec eux et en servant de centre de coordination pour leur participation et leurs initiatives, notamment la récente Campagne du Ruban invisible.

11. L'efficacité du PSFM repose également sur l'aide, la collaboration et le soutien non seulement des officiers généraux, mais aussi de toute la chaîne de commandement des FC, ce qui n'a pas été le cas jusqu'à maintenant. Il faut faire du marketing auprès des militaires de tous grades, en plus de leurs conjoints.

12. Le rapport d'évaluation de programme renferme 48 recommandations précises qui, si elles sont mises en oeuvre, devraient grandement rehausser le niveau et la qualité des services qu'offrent les Centres de ressources pour les familles des militaires et améliorer notablement la gestion de chaque centre et du Programme de soutien aux familles des militaires.

PARTIE 1 - INTRODUCTION

HISTORIQUE

1-1. Le Programme de soutien aux familles des militaires (PSFM) du ministère de la Défense nationale a été officiellement inauguré en juin 1992, à la suite d'une autorisation donnée par le Comité de gestion de la Défense (CGD) en mars 1991. Le PSFM coordonne et fournit toute une gamme de services aux familles des militaires canadiens à plus de 41 emplacements au Canada, aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Europe.

OBJECTIF

1-2. Le PSFM arrivant au terme de son enveloppe initiale de financement sur cinq ans, on s'est interrogé au MDN sur l'importance de poursuivre ce programme, sur l'atteinte des objectifs déclarés du PSFM, sur l'intérêt de maintenir un financement direct du programme par le MDN et sur toute amélioration notable pouvant être apportée à la gestion et à la prestation du programme. Pour répondre à ces questions, le Chef - Service d'examen a amorcé au QGDN, le 15 décembre 1995, une évaluation officielle du programme.

PORTÉE

1-3. Cette évaluation portait en premier lieu sur 36 Centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) présentement en exploitation au Canada. À la fin de l'évaluation des 36 CRFM au Canada, en juin 1996, il est ressorti qu'ils présentaient des différences importantes par rapport aux centres situés à l'étranger. L'évaluation du programme a donc été prolongée afin de mener des entrevues à cinq Organisations de coordination des services communautaires (OCSC) en Grande-Bretagne, en Europe et à Rome (New York), en octobre et en novembre 1996. Les conclusions ayant trait aux OCSC figurent à la partie 4 du présent rapport. La Ligne d'information sur les missions des Nations Unies (UNMILIN) de type 1-800 relève également du PSFM, mais elle n'a pas fait l'objet d'une évaluation spécifique.

1-4. Concurrément à cette évaluation de programme, le Directeur - Analyse sociale et économique du QGDN menait, pour le compte du Commandement de la Force terrestre, une étude spéciale intitulée Le soutien aux familles des militaires durant et après les opérations de maintien de la paix . Cette étude portait sur la prestation d'une gamme de services d'appui aux familles des militaires de la Force régulière et de la Réserve aux bases de Gagetown, Valcartier, Petawawa et Edmonton. Conséquemment, la présente évaluation n'a pas tenté de juger du niveau ou de la qualité des services fournis aux familles par le PSFM et les visites ont été coordonnées de façon à éviter d'imposer à certaines bases une charge de travail excessive.

MÉTHODOLOGIE

1-5. La majorité des renseignements généraux utilisés pour la présente évaluation de programme proviennent des sources suivantes : la documentation existante au sujet du PSFM, des publications pertinentes issues d'organismes canadiens de services sociaux et les programmes d'appui aux familles de militaires en oeuvre aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Australie. Nous avons également rendu visite à l'Army Community Services Branch (Direction des services communautaires de l'armée de terre américaine) à Fort Drum, dans l'état de New York.

1-6. Des entrevues personnelles ont également été menées auprès d'un groupe témoin de 110 militaires et civils directement liés au PSFM, au QGDN, dans 13 bases des Forces canadiennes au pays et dans cinq OCSC. De plus, un sondage comprenant plus de 30 questions a été envoyé par télécopie à chacun des 41 CRFM afin de recueillir des données comparatives. Le taux de réponse obtenu a été de 100 p. 100.

REMERCIEMENTS

1-7. L'équipe d'évaluation tient à exprimer sa gratitude à l'ensemble des personnes qui ont bien voulu apporter leurs lumières au présent travail d'évaluation. Nous remercions notamment les commandants de bases et, dans les CRFM visités (voir Annexe B), les présidents de Conseils d'administration et les directeurs exécutifs/coordonnateurs communautaires, pour leur aide et leur chaleureuse hospitalité. Nous tenons également à signaler la contribution importante, à Fort Drum, du Commandant de garnison, du Commandant-adjoint de garnison, du Chef des

Army Community Services et de leurs états-majors respectifs. Finalement, il aurait été impossible de compléter cette évaluation aussi rapidement sans l'entière coopération de tout l'état-major du Directeur - Soutien aux familles des militaires, notamment le lcol (retraité) Jim Jamieson, M^{me} L. Climie, le maj L. Tyrrell et M^{me} D. Demers.

PARTIE 2 - DESCRIPTION DU PROGRAMME

INTRODUCTION

2-1. Pour évaluer adéquatement un programme, il importe d'en fournir une description complète et exacte qui en souligne, entre autres caractéristiques, le but, les objectifs, les ressources et les résultats attribuables au programme. Les renseignements qui suivent ont pour objet de fournir un aperçu du PSFM.

PROFIL DU PROGRAMME

Mandat

2-2. Le Programme de soutien aux familles des militaires (PSFM) a été créé en avril 1987, suite à la reconnaissance, par la Commission d'étude du personnel militaire (CEPM) du SMA (Per), de la nécessité d'établir une façon systématique de coordonner et de planifier les services d'appui aux familles des militaires dans les FC. Ce système d'appui aux familles venait répondre à de vastes transformations sociales, notamment les nouveaux rôles dévolus aux hommes et aux femmes, l'évolution rapide des structures familiales et une conscience accrue des effets stressants du mode de vie militaire. Le PSFM a pour projet de favoriser la santé et l'harmonie sociale; de fournir des renseignements et des références dans la mesure exigée; de contribuer à la prévention des crises individuelles, familiales et communautaires; de pallier les éléments stressants de la vie quotidienne; de contribuer à la diffusion de techniques d'adaptation et au soutien d'individus et de familles en crise (Directive d'orientation du QGDN P2/93, 1993:3). Les structures et les méthodes du PSFM favorisent une contribution des familles aux prises de décision qui concernent toutes les formes d'appui apporté aux familles des militaires.

Justification

2-3. Les familles de militaires ont des défis particuliers à relever, de par la nature même de la vie militaire. Par exemple, les séparations dues aux mouvements de troupes imposent un stress particulier aux familles. Beaucoup de conjoints de militaires font état de niveaux de

stress et de dépression élevés à cette occasion, et les enfants de ces familles présentent des difficultés, tant à la maison qu'à l'école. Des comportements d'agressivité, de défi, de colère, d'anxiété et de tristesse sont tous répandus chez les enfants de militaires dont le père est absent (Kelley, 1994:164). On a démontré que l'expérience du combat réduisait la qualité et la stabilité des rapports conjugaux en suscitant du stress et des comportements antisociaux (Gimbel, Booth, 1994:691). Somme toute, les études menées sur les séquelles des séparations imposées par les missions aux militaires et à leurs familles démontrent que les périodes prolongées de séparation s'accompagnent de certains changements cognitifs et comportementaux (Kelley, Herzog-Simmer, Harris, 1994:126). La réintégration du militaire absent au sein de la famille provoque également un stress considérable. Les militaires déployés signalent des problèmes de communication et des sentiments de désynchronisation d'avec le reste de leur famille (Kelley, Herzog-Simmer, Harris, 1994:126).

2-4. La pratique militaire d'affecter tous les 4 ou 5 ans des familles ici et là au Canada ou à l'étranger peut également constituer une source de difficultés pour ces familles. Les enfants peuvent trouver difficile de se lier d'amitié et ils peuvent acquérir un comportement social distant du fait de savoir qu'ils ne peuvent jamais rester longtemps au même endroit. Werkman a noté une corrélation entre une mobilité géographique accrue et des sentiments de malaise, d'isolement et de faible image de soi" (1992:985).

2-5. Martin a avancé l'hypothèse que les familles de militaires risquaient plus d'être affectées par la violence conjugale en raison de la responsabilité qu'éprouvent les militaires de projeter une image de force; des données récentes semblent indiquer que les épouses de militaires sont plus exposées à la violence conjugale que les épouses de civils (Cronin, 1995:117). En outre, comme le signalement de la violence intrafamiliale peut compromettre directement la sécurité financière de la famille des militaires, les épouses victimes de violence conjugale divulguent rarement leur situation.

2-6. L'augmentation générale des taux de divorce dans la société canadienne a également entraîné une hausse du nombre des familles monoparentales. Il en résulte des problèmes de garde d'enfants pour les militaires célibataires au moment des déploiements. En outre, l'insécurité financière inquiète de plus en plus les familles des militaires. Le coût de la vie et les loyers des logements familiaux ont augmenté, contrairement aux salaires militaires, et l'Économat des FC n'offre plus autant d'avantages qu'autrefois; cette évolution impose à un grand nombre de familles des difficultés financières très réelles. La plupart des familles de civils échappent à l'adversité financière grâce au travail salarié des deux conjoints. Malheureusement, la vie militaire ne facilite en rien cette solution du double soutien de famille. Comme l'a signalé le Commandant de la Force d'opérations spéciales, (...) les déménagements fréquents, les emplacements de base isolés offrant peu de possibilités d'emploi, les chances réduites d'accès à l'ancienneté concourent tous à priver les conjoints d'emplois convenables et bien rémunérés (SSF HQ 5000-1 (Comd) 6 Mar 95). En outre, bien des conjoints se sentent moralement tenus de demeurer à la maison avec leurs enfants, trouvant qu'il est déjà assez pénible pour ceux-ci de vivre les absences aussi fréquentes de l'un des parents (le militaire déployé). Il est intéressant de noter que les deux principaux sujets de préoccupation rapportés aux CRFM lors des évaluations de besoins sont l'emploi des conjoints et les questions de soins aux enfants.

2-7. Chacun de ces problèmes est un facteur de stress dans les familles des militaires, et le MDN s'en inquiète beaucoup puisque le stress affecte le rendement au travail. Pour Truscott, (...) les années récentes ont donné lieu à une reconnaissance accrue du rôle que peut jouer la famille dans le recrutement, la rétention et l'efficacité opérationnelle des militaires" (CAR Op, *Project Report No PR 467*, Octobre 1988:5). En outre, de plus en plus de données confirment l'opinion générale selon laquelle l'apport d'un appui aux familles améliore réellement l'état de préparation, la rétention et la productivité des militaires, tout en contrebalançant avec succès ces facteurs de stress familial (Pehrson, 1993:441).

Objectifs du Programme

2-8. Les objectifs du Programme de soutien aux familles des militaires sont les suivants :

- a) faire de l'appui aux familles dans la collectivité des Forces canadiennes un élément fondamental du mode de vie des FC;
- b) garantir dans l'ensemble des FC une approche coordonnée et uniforme, s'appuyant sur un personnel de base professionnel réuni dans des Centres d'information et de services polyvalents pour les familles (CISPF) exploités dans toutes les bases et stations où des familles de militaires sont affectées, ainsi que dans des Organisations de coordination de services communautaires (OCSC) à l'étranger, là où des familles de militaires sont affectées, et sur la Direction - Soutien aux familles des militaires (DSFM) au QGDN;
- c) garantir un fonctionnement efficace grâce à un Conseil d'administration bénévole, démocratique et fonctionnel, composé d'une majorité de conjoints civils, ainsi que de professionnels qualifiés;
- d) garantir la participation des conjoints civils de militaires à la planification, la gestion et l'évaluation des CRFM et des OCSC;
- e) garantir un financement suffisant pour le personnel de base, pour les meubles et pour l'équipement nécessaires à l'infrastructure du programme.
(Traduction)
(MFSP, Background, Structure, Principles and Funding, DSFM, 1990:2)

Principes

2-9. L'instauration d'une approche commune au développement du PSFM dans l'ensemble des FC s'est faite par la mise en oeuvre des principes suivants :

- a) un PARTENARIAT entre, d'une part, les FC et, d'autre part, les conjoints civils et familles des militaires (c.-à-d. entre le commandant de la base et le Conseil d'administration);
- b) la PARTICIPATION des conjoints civils de militaires, ainsi que des militaires, à la planification, la mise sur pied, la gestion et l'évaluation des CISPF et des OCSC, des programmes et des services;
- c) le PROFESSIONNALISME dans tous les aspects du programme et chez le personnel des centres;
- d) l'ACCESSIBILITÉ et la DISPONIBILITÉ aux familles des militaires de chacune des ressources désignées;

- e) une FLEXIBILITÉ et un DYNAMISME qui reflètent les différences démographiques, le caractère distinctif de chaque collectivité et l'évolution sociale, en conditions de paix ou de guerre;
- f) la CONFIDENTIALITÉ, dans les limites juridiques prescrites, pour les usagers des programmes de counselling et de l'intervention de crise;
- g) Une ÉVALUATION et une IMPUTABILITÉ à l'égard de tous les membres de la collectivité des FC quant à l'efficacité des CISPF, des OCSC et de leurs programmes et services. Ce processus emprunte surtout la forme d'une assemblée générale annuelle
(Ibid., 1990:6).

Prestation du Programme

2-10. **Centres de ressources pour les familles des militaires.** La cheville ouvrière du PSFM est chaque Centre de ressources pour les familles des militaires (CRFM). Il existait, au 31 décembre 1996, 41 CRFM et OCSC en exploitation, mais ce nombre varie constamment en fonction des restrictions budgétaires, des fermetures de bases et de besoins supplémentaires dans de nouveaux emplacements. Ces centres de ressources sont des organisations communautaires sans but lucratif, accessibles à toutes les familles de militaires vivant dans le secteur géographique d'une base, d'une escadre, d'une station ou d'un détachement, que ces familles habitent sur le site ou dans la collectivité environnante. La fonction de ces centres est de renseigner, d'appuyer et de diriger les personnes vers des ressources qui répondent aux besoins des familles des militaires et leur fournissent des occasions d'améliorer leur qualité de vie. Les programmes offerts dépendent des besoins perçus dans la collectivité; des programmes et services additionnels peuvent également être offerts grâce à un financement recueilli à l'échelon local.

2-11. Les Centres de ressources pour les familles des militaires se fondent sur un modèle polyvalent à cinq composantes; chaque centre est encouragé à mettre sur pied les programmes les plus pertinents et intéressants pour sa collectivité. Les cinq composantes des CRFM sont les suivantes :

- a) service d'information;
- b) services aux enfants;
- c) cours divers;
- d) intervention de crise;
- e) gestion du bénévolat
(Ibid., 1990:4).

2-12. Les familles des militaires peuvent bénéficier de ces services à titre de familles, d'individus ou en groupes. Le plus important des objectifs des CRFM est la promotion d'une participation active des familles des militaires à la planification, la croissance, la gestion et l'évaluation de chaque centre. Voilà pourquoi le Conseil d'administration - un organisme bénévole - doit être composé d'au moins 51 p. 100 de conjoints de militaires. Au Canada chaque CRFM est dirigé par son Conseil d'administration, qui travaille de concert avec le commandant de base/d'escadre local à répondre aux besoins des familles des militaires. Le Conseil d'administration engage le directeur exécutif responsable de la gestion du CRFM ainsi que du recrutement et de la supervision du reste de son personnel. L'ampleur du Conseil d'administration varie d'un CRFM à l'autre, mais on y compte en règle générale de cinq à douze membres. Le personnel des CRFM détient habituellement un baccalauréat ou une maîtrise dans un des domaines suivants : travail social, gestion des affaires, communications, santé communautaire, psychologie, sciences sociales, gestion des loisirs, pédagogie; ou bien un diplôme en éducation des jeunes enfants ou en tenue de livre et techniques de secrétariat.

2-13. L'Ordonnance administrative des Forces canadiennes (O AFC) 56-40 (6 avril 1995) signale que, même si les CRFM au Canada sont gérés par des conseils de direction incorporés, en autonomie des FC pour ce qui est de leur personnel et des questions afférentes, il importe de reconnaître que les commandants locaux demeurent responsables en bout de ligne des activités menées sur leur base. Donc, il est essentiel que les conseils de direction travaillent en partenariat avec les commandants locaux en vue de réaliser des objectifs communs.

2-14. Il existe présentement 224 employés équivalents à temps plein travaillant dans les CRFM, soit un nombre moyen de 5,6 employés par centre. Les Forces canadiennes paient la plupart mais non la totalité de ces postes. C'est dire que les centres ont en moyenne 5 ou 6 employés mais qu'il existe une grande diversité dans le nombre d'employés de chaque centre. Par exemple, le personnel de petits centres comme ceux d'Aldergrove, Debert, Wainwright et Yellowknife se limite à quelque 2 membres, tandis que des centres de plus grande envergure, comme ceux de Borden, Halifax, Valcartier et Winnipeg emploient entre 8 et 10 personnes.

2-15. Les bénévoles sont un élément intégral des CRFM et y exercent une vaste gamme de fonctions. Au nombre des activités typiques exercées par les bénévoles, notons le service téléphonique d'information et d'orientation, la traduction et la lecture d'épreuves de textes diffusés par le CRFM, la dactylographie, l'obtention de matériel documentaire et l'organisation d'événements ou de rencontres à l'intention des familles, l'aide à la promotion d'ateliers pédagogiques, le parrainage de familles nouvellement arrivées à la base, la distribution de questionnaires d'évaluation de besoins aux familles vivant dans ou à l'extérieur de la base, la préparation et la tenue de rencontres hebdomadaires pour les parents de jeunes enfants et un travail d'approche auprès des familles à risque de la collectivité.

2-16. **Les Organisations de coordination des services communautaires (OCSC)** ont été mises sur pied à l'étranger dans cinq emplacements où les familles de militaires sont en nombre suffisant. Elles sont gérées par des Conseils consultatifs regroupant surtout des conjoints de militaires. Le Conseil d'administration fait ses recommandations au premier officier canadien en service, qu'il est recommandé d'engager comme coordonnateur communautaire, et l'organisation a pour but de s'adapter aux besoins de la collectivité des OCSC. Les n'ont pas le droit d'être incorporés en Europe, ce qui force le commandant à gérer de la sorte les centres installés à l'étranger, en s'appuyant sur les avis du Conseil consultatif.

2-17. **La Ligne d'information sur les missions des Nations Unies (UNMILIN)** a été mise sur pied le 2 août 1992 afin de fournir des renseignements exacts en temps opportun aux familles des bérets bleus déployés en mission de paix des Nations Unies. Ce numéro 1-800 est maintenant au service de tous les militaires des FC, et de leurs familles, pour toute mission où que ce soit à l'extérieur du Canada; on y entend des comptes rendus de situation enregistrés au sujet des principales opérations des FC. Ces communiqués, réservés aux sujets non confidentiels, sont émis 24 heures par jour et 7 jours par semaine par les unités présentes sur place. Les personnes ayant des questions supplémentaires ou vivant une situation de crise peuvent communiquer avec l'opérateur de cette ligne téléphonique en appuyant sur le 0 à tout moment de l'écoute du message enregistré.

2-18. L'UNMILIN relève du Directeur - Soutien aux familles des militaires dont le budget comprend quelque 100 000 \$ en salaires pour son personnel. Le QGDN/SMA(SID) 76^e Groupe de communications absorbe un montant approximatif de 20 000 \$ à même son budget de service téléphonique. Compte tenu d'un volume de 80 000 appels par an, les coûts de personnel sont d'environ 1,26 \$ par appel, plus 0,25 \$ de frais téléphoniques.

2-19. Au QGDN, le **Directeur - Soutien aux familles des militaires** (DSFM) fournit des avis professionnels et techniques en vue de la mise sur pied et de l'exploitation des CRFM et des OCSC, y compris une aide aux Conseils d'administration et aux conseils consultatifs, ainsi qu'aux bases/escadres/stations dans la mise sur pied de tels conseils. Le DSFM a autorité au QGDN pour ce qui est des dossiers et politiques d'ordre familial et pour l'attribution de fonds publics de concert avec les Conseils d'administration, qui engagent par la suite des contractuels. La DSFM s'assure du respect des critères de financement, ainsi que de l'élaboration et du maintien de normes de qualité professionnelles au sein du PSFM. La Direction gère également l'analyse, l'élaboration, l'interprétation et la promulgation de la politique et des normes de pratique du Ministère pour les questions liées aux familles et à la collectivité militaires.

2-20. La DSFM reçoit 300 000 \$ par année pour des salaires, auxquels il faut ajouter un budget de fonctionnement et d'entretien de 326 000 \$ de plus. Il comprend quatre postes du niveau d'officier : 1 directeur travailleur social, 1 major travailleur social, 1 civil travailleur social (SW-SCW-4) et 1 agent d'administration (AS-5). On procède actuellement au transfert à des civils des responsabilités du poste militaire de la DSFM; ce poste sera éventuellement occupé par un employé FNP.

Ressources du PSFM

2-21. Le MDN a la responsabilité de fournir les ressources financières (SMA(Per)) et matérielles (cmdt B/Ere) nécessaires au fonctionnement efficace des CRFM et des OCSC. Le financement annuel autorisé était de 17 millions de dollars bien que les dépenses de l'AF 1995/1996 aient été d'environ 12 millions de dollars. Il est important de noter que les fonds venus du PSFM ne couvrent que les salaires, les avantages sociaux, la formation professionnelle et un budget limité de F et E (soit environ 2 000 \$ par poste d'état-major). Bien que la plupart des CRFM dépendent du MDN pour la majeure partie de leur financement, ils ne font pas partie de la structure organisationnelle du MDN, étant des organisations autonomes sans but lucratif.

La plupart des centres au Canada demandent également des subventions fédérales et provinciales, organisent des campagnes publiques de financement et facturent des frais aux usagers de certaines activités. Quant aux OCSC, elles dépendent entièrement du MDN pour leur financement, étant donné qu'elles n'ont pas accès à d'autres sources de fonds.

2-22. Dans la Ligne directrice N° 11 (1^{er} mai 1995) de la DSFM, *Funding of Multi-Service Resource Centres and Community Coordinator Organizations by the Canadian Forces* (Financement des Centres d'information et de services polyvalents pour les familles et des Organisations de coordination des services communautaires par les Forces canadiennes), on précise les responsabilités du MDN en ce qui concerne le soutien des CRFM. Il y est écrit que, même si le MDN s'est engagé à être la source primaire de financement des CRFM et des OCSC, le Ministère ne financera pas nécessairement l'ensemble des installations, des postes et des activités que le conseil peut juger nécessaires. Le MDN, par l'intermédiaire du cmdt B/Ere ou de l'instance équivalente, s'est engagé et est autorisé à faire usage de fonds publics et d'installations publiques pour fournir les éléments suivants :

- a) le local nécessaire au logement du personnel et des programmes du CISPF ou de l'OCSC;
- b) les meubles et les matériels dont a besoin le CISPF ou l'OCSC pour effectuer son travail dans les cinq secteurs de services de base dont le financement public a été approuvé, soit l'information et l'orientation, les services aux enfants, l'enrichissement de la qualité de vie, l'intervention de crise et la formation de bénévoles;
- c) les coûts d'entretien associés au local, aux fournitures et aux matériels susmentionnés;
- d) le secteur public est responsable de la fourniture et de l'entretien des matériels et de l'ameublement du CISPF. Cela relève en règle générale de la Section d'approvisionnement de la base/station;
- e) les coûts de fonctionnement et entretien (F et E) de base associés aux cinq secteurs centraux de services susmentionnés. En règle générale, ce montant ne serait pas inférieur à 5 000 \$ pour une OCSC ou un petit CISPF, et il ne serait pas inférieur à 2 000 \$ par poste équivalent temps plein d'un CISPF de plus grande envergure. Dans le cas du personnel ne travaillant pas à temps plein, on déterminera l'affectation de coût de fonctionnement selon le pourcentage d'heures travaillées, sur la base d'une semaine de 37,5 heures;

- f) les salaires et les avantages du personnel nécessaire pour les postes ayant droit à un financement public. Il s'agit des postes de directeur exécutif (DE) à chaque CISPF et de coordinateur communautaire (CC) à chaque OCSC, ainsi que des niveaux nécessaires de personnel de soutien administratif. Des rapports financiers provenant de la Direction - Budget (DB) sont téléchargés de concert avec la DSFM. Pour ce qui est de chacun des CISPF, des fonds publics sont également autorisés à l'intention des coordonnateurs de chacun des cinq secteurs centraux de services de base. Les CISPF de grande envergure peuvent requérir plus d'un coordonnateur par secteur de services de base. (Traduction)
(Ligne directrice N° 11 de la DSFM, Funding of Multi-Service Family Resource Centres and Community Coordinator Organizations by the Canadian Forces, DSFM, 1995:3-5).

2-23. La Ligne directrice N° 11 de la DSFM fait également état de la condition suivante :

(...) Des fonds publics ne sont pas disponibles et ne doivent pas être utilisés pour engager ou pour financer des postes d'employés du CISPF qui n'entrent pas dans les limites des postes susmentionnés. En outre, des fonds publics ne sont pas autorisés et ne doivent pas être utilisés pour les programmes et services mêmes offerts par chaque CISPF et OCSC. Le financement des programmes et services, et celui des postes d'état-major autres que les postes de base susmentionnés, doivent provenir de sources comme des frais d'utilisateur, des dons, des campagnes de financement, des subventions municipales ou provinciales, des allocations de fonds non publics (FNP), (...) etc. (Ibid., 1995:5).

2-24. Les dépenses primaires encourues par les CRFM/OCSC proviennent de deux secteurs : a) les salaires, y compris les ensembles d'avantages sociaux, et b) le fonctionnement et l'entretien (F et E) qui comprend les frais de couverture d'assurance-responsabilité du Conseil d'administration et des CRFM, les honoraires professionnels d'avocats et de comptables agréés, la publicité, les frais de communications et de promotion, les fournitures de bureau, le matériel d'information destiné aux familles et les frais de location.

AUTRES SERVICES D'APPUI OFFERTS PAR LE MDN ET LES FC

Groupes arrière

2-25. L'arrière-garde a pour rôle premier d'assurer un soutien limité aux troupes déployées. Ses tâches comprennent en outre un appui aux conjoints des militaires déployés, qui est offert de la façon suivante :

- a) conseiller et aider les conjoints lorsqu'une urgence survient;
- b) communiquer avec d'autres sections de la base pour traiter de problèmes concernant la solde ou l'entretien de la maison et les réparations nécessaires;
- c) rester en contact avec les militaires déployés et transmettre les demandes et les messages importants;
- d) assurer l'expédition du courrier en cas de grève du service postal;
- e) répondre à d'autres besoins évalués individuellement par l'officier responsable du groupe arrière.

(Plan de soutien du Commandement de la Force terrestre, Opérations de maintien de la paix, Guide pour la famille, Édition IV, 1994:2-2).

Service d'action sociale des Forces canadiennes

2-26. Un nombre limité de travailleurs sociaux militaires sont disponibles, par l'intermédiaire du Service de santé des Forces canadiennes (SSFC), pour veiller au moral, à l'efficacité et à la santé mentale des militaires des FC. Comme les problèmes d'ordre familial peuvent affecter le bien-être psychologique des militaires des FC, les familles des militaires ont également droit à cet appui. Les officiers militaires de service social possèdent des qualifications reconnues par l'Association canadienne des travailleurs sociaux (ACTS).

2-27. Les officiers de service social ont les qualifications nécessaires pour évaluer, diagnostiquer et traiter une vaste gamme de problèmes psycho-sociaux, dont : a) les problèmes personnels, b) les problèmes conjugaux, c) les problèmes familiaux, d) les problèmes liés au stress de la vie militaire, et e) les problèmes appelant un renvoi aux ressources d'aide sociale civile. En outre, les officiers de service social participent souvent à la mise sur pied ou au soutien de programmes préventifs de santé mentale dans des domaines comme l'éducation au sujet des drogues et de l'alcool, les séminaires d'aide à la recherche d'une seconde carrière, l'éducation à la vie familiale, l'harmonie matrimoniale, l'initiation à la vie quotidienne, la prévention de la violence familiale et celle du suicide

(O AFC 56-15, *Service social des Forces canadiennes*, Mod. 26/90, 2). L'officier de service social est tenu par son code d'éthique professionnelle au respect de la nature confidentielle des renseignements divulgués par son client. Cependant, comme les officiers de médecine ou d'art dentaire des FC, il est aussi intégré à la chaîne de commandement militaire, ce qui peut susciter des dilemmes quant aux renseignements concernant ses clients qu'il peut/doit communiquer à des officiers supérieurs.

2-28. Durant les dernières années, la réduction des effectifs des Forces canadiennes a entraîné l'élimination de la plupart des postes de travailleur social militaire au Canada, et il n'y a plus aucun travailleur social militaire posté en Grande-Bretagne ou en Europe. Si besoin est, on doit faire appel à la communauté civile pour assurer des services d'action sociale à l'échelle locale.

Services de sécurité et de police militaire

2-29. Les services de sécurité et de police, y compris les enquêtes criminelles, ainsi que les inspections de sécurité pour le MDN, sont assurés par le personnel de la police militaire intégré aux commandements, aux secteurs, aux formations, aux bases et aux unités. Selon les lois militaires et civiles en vigueur, les membres de la police militaire peuvent faire appel à d'autres personnes pour les aider à accomplir leurs fonctions (O AFC 22-4, *Services de sécurité et de police militaire*, Mod. 4/93, 3).

2-30. La police militaire enquête sur les infractions criminelles et d'ordre militaire commises par des personnes assujetties au Code de discipline militaire et sur toute autre infraction criminelle ou relative à la sécurité perpétrée dans un établissement de défense ou visant un tel établissement, des ouvrages, des matériels, des opérations ou toute autre activité légale (O AFC 22-4, *Services de sécurité et de police militaire*, Mod. 4/93, 5).

2-31. Dans l'exercice de ses fonctions, un policier militaire détenant l'attestation de sécurité appropriée est autorisé à accéder à toutes les zones contrôlées des FC et du MDN. Tous les dossiers, registres, lettres et autres renseignements se rapportant à l'objet d'une enquête doivent être mis à la disposition de la police militaire sur demande à l'exception des dossiers des services médicaux ou sociaux, ou des renseignements soumis au secret professionnel de l'avocat (O AFC 22-4, *Services de sécurité et de police militaire*, Mod. 4/93, 5).

Salles d'examen médical (SEM) / Hôpitaux de base

2-32. La principale fonction de la SEM ou de l'hôpital d'une base/escadre est de fournir des traitements et des services médicaux aux militaires des Forces canadiennes. Ce n'est que dans les emplacements isolés au Canada, en Europe ou en cas d'urgence extrême que ces ressources fournissent des traitements médicaux aux conjoints des militaires ou à d'autres membres de leurs familles.

Aumôniers

2-33. L'Aumônier général est chargé d'aviser le Chef d'état-major de la Défense quant au bien-être spirituel des militaires des FC et de leurs familles, et de coordonner l'ensemble des activités religieuses dans les FC. De plus, l'Aumônier général engage, promeut, nomme et libère les aumôniers. De plus, il assure la liaison entre les autorités ecclésiastiques, les organisations liées aux églises et les FC; il diffuse des renseignements concernant les services d'aumônerie, et rend visite aux commandants pour traiter de questions religieuses (O AFC 33-11:1).

2-34. Les aumôniers de base/d'escadre sont également tenus de promouvoir le bien-être spirituel des militaires des FC et de leurs familles, en conseillant les commandants à ce sujet, et d'exercer les fonctions suivantes :

- a) s'occuper des militaires et des personnes à leur charge au point de vue pastoral;
- b) réunir et diffuser les renseignements et les statistiques concernant le service d'aumônerie à la base, dans la mesure exigée;
- c) coordonner les congés annuels des aumôniers de la base et assumer un service d'aumôniers suppléants, en consultation avec les aumôniers de commandements;
- d) contrôler, dans la mesure du nécessaire, le travail des aumôniers de la Force de réserve (O AFC 33-11, *Responsabilités et fonctions des aumôniers*, 2-3).

Programme de counselling financier

2-35. Le Programme de counselling financier a pour fonction d'aider les militaires des FC et leurs familles à tirer le meilleur parti possible de leur revenu et à éviter les pièges des dépenses inconsidérées et de l'endettement. Les objectifs du programme sont les suivants :

- a) fonctionner en partie comme un Bureau d'éthique commerciale, en renseignant les militaires et leurs familles sur les ventes ou les plans de crédit douteux;

- b) former le personnel de direction aux méthodes permettant d'aider ceux qui viennent les voir pour des problèmes financiers;
- c) mettre à la disposition du personnel les renseignements concernant la gestion des finances personnelles, au moyen de conférences, de discussions ou d'imprimés (O AFC 56-31, *Programme de counselling financier*, 3/88.1).

2-36. À chaque base/escadre ou unité, un conseiller financier est nommé, à temps plein ou à temps partiel, selon les besoins. Cette personne sert également comme représentant de la base ou de l'unité pour les questions liées au fonds de solidarité. Les conseillers financiers exécutent leurs tâches et s'acquittent de leurs responsabilités à l'appui des commandants; toutes les mesures prises en ce qui a trait au counselling ou à l'orientation le sont de concert avec le commandant ou avec son consentement éclairé. Les responsabilités du conseiller financier sont les suivantes :

- a) conseiller les militaires et leurs familles sur les questions financières, de façon à remédier à leurs ennuis et à les prévenir;
- b) conseiller et assister de façon générale le personnel ayant à faire face à des difficultés financières pour l'établissement d'un budget;
- c) aider les commandants, les officiers-avocats, les officiers s'occupant d'assistance sociale et les aumôniers à trouver des solutions aux problèmes financiers;
- d) rechercher la coopération des commerçants, des institutions financières, des coopératives de crédit, etc., dans leur secteur;
- e) signaler aux officiers régionaux chargés de l'assistance sociale les cas dont les difficultés financières provoquent des problèmes personnels ou en résultent;
- f) préparer les demandes d'assistance financière en vue d'obtenir des fonds de bienfaisance et d'assistance sociale;
- g) conserver des dossiers complets sur la nature des cas où des conseils ont été demandés et des mesures ont été prises
(O AFC 56-31, *Programme de counselling financier*, Mod. 3/88, 2-3).

Loisirs

2-37. Aux termes du paragraphe 4.61(1) des ORFC, un commandant d'une base ou d'une unité est tenu d'assurer la mise sur pied de programmes de loisirs convenables à l'intention des militaires et, dans la mesure du possible, des personnes à leur charge et des civils qui résident dans des logements de la base ou de l'unité (...) Un facteur important qui influe sur le moral des membres des FC est le bien-être des personnes à leur charge (O AFC 50-2, *Loisirs*, Mod. 25/77, 2).

DESCRIPTION DU CONTEXTE GÉNÉRAL DU PROGRAMME

Concept du développement communautaire

2-38. Le développement communautaire constitue le concept fondateur des CRFM; il est donc important de bien préciser ce que comporte ce processus. Les trois définitions qui suivent offrent un portrait détaillé du concept de développement communautaire :

- a) Le développement communautaire est une stratégie de partenariat avec les membres de la collectivité dans le but de résoudre des problèmes et de multiplier la puissance, l'autarcie et le mieux-être collectifs (Hoen, 1990:1).
- b) Le développement communautaire est un processus grâce auquel tous les membres d'une collectivité peuvent accroître leur contrôle sur leur vie et sur celle de leur groupe en accédant également à une participation à des décisions collectives au sujet de leurs besoins et en élaborant et mettant en oeuvre des stratégies qui tirent profit de leur capacité collective de répondre à ces besoins (Ville de Toronto, Service de santé publique, 1991:2).
- c) Le développement communautaire, ce sont des gens qui prennent en charge leur propre avenir. Ce sont des gens qui prennent conscience de problèmes et de besoins ressentis en commun et qui adoptent des mesures pour résoudre ces problèmes et combler ces besoins. Ce sont des gens qui luttent pour faire de leur milieu un lieu de vie plus agréable qu'il ne l'a jamais été (Four Worlds Development Project, 1984:7).

2-39. L'approche du développement communautaire se fonde sur les principes suivants :

- a) une conviction en la valeur absolue de l'individu;
- b) la conviction que les personnes sont capables d'apprendre et de changer;
- c) la conviction que chaque personne est en mesure de prendre conscience des problèmes qu'elle éprouve, de trouver des solutions à ces problèmes et de passer à l'action pour mettre en oeuvre ces solutions;

- d) la conviction que les personnes peuvent coopérer efficacement à la transformation de certaines conditions de leur vie qui dépassent peut-être leurs capacités personnelles;
- e) la conviction qu'une personne peut, en apportant une transformation positive à tout aspect de sa vie, bénéficier de ce changement et ainsi améliorer sa santé générale;
- f) la conviction que la participation communautaire et le processus collectif ont en soi des effets bénéfiques pour la santé;
- g) la conviction que les personnes sont réellement intéressées à prendre une part active au maintien de leur santé (adaptation d'un texte rédigé par le Peel Health Department, 1989:3).

2-40. Ken Hoffman a décrit les quatre critères permettant de déterminer si on fait réellement du développement communautaire :

- a) le groupe a l'impression de partager un objectif;
- b) le groupe possède un sens accru de ses propres forces et capacités;
- c) le groupe s'est doté d'aptitudes de gestion et de rapports humains lui permettant de collaborer efficacement;
- d) la collectivité servie par le groupe s'approprie le processus et en prend le leadership (Adaptation d'une allocution donnée par Ken Hoffman au Centre de santé communautaire de la Côte-de-Sable, le 8 juin 1995)

Centres civils de ressources communautaires au Canada

2-41. Selon Bennett, Les centres [civils] de ressources familiales du Canada sont, comme des caméléons, aussi particuliers de forme que les collectivités qu'ils servent (Bennett, 1989:92). Toutefois, ces centres présentent une valeur commune : la priorité absolue accordée aux enfants et aux personnes qui en prennent soin. La diversité de ces centres reflète celle des besoins de leurs collectivités locales. Dans la plupart des cas, la notion de

propriété collective est directement intégrée à leur structure, grâce à des conseils d'administration où siègent une majorité d'usagers. Il arrive souvent que les participants collaborent à la planification des programmes, et ces centres dépendent très souvent du bénévolat. Dans les meilleurs des cas, ils sont basés dans la collectivité, gérés par la collectivité, mis sur pied par la collectivité et accessibles à toute la collectivité (Bennett, 1989:92). Les centres de ressources familiales s'efforcent d'être ouverts et invitants pour tous et chacun, mais cela peut s'avérer difficile dans les secteurs urbains. Malgré les limites qu'imposent des contraintes budgétaires, l'amélioration de l'accessibilité et de la fonction demeurent des objectifs importants dans tous les centres (Bennett, 1989:92).

2-42. Les centres de ressources familiales se démarquent par leur engagement à servir chacune des composantes des familles : les enfants, les parents et les pourvoyeurs de soins. La contribution des usagers est essentielle au succès des centres. Les participants aux programmes ne sont pas de simples clients : collaborateurs actifs, ils agissent en modèles de comportement, lèvent des fonds et animent des ateliers et des groupes. Un des thèmes privilégiés par les centres de partout au pays est la reconnaissance que les familles ont besoin des centres pour communiquer avec d'autres familles (Bennett, 1989:93), en ce sens que les épouses tirent beaucoup d'énergie du fait de rencontrer d'autres mères et de se renseigner mutuellement. Non seulement échangent-elles des aptitudes utiles, mais elles tirent une grande estime de soi du fait de pouvoir communiquer leurs techniques de parentage.

2-43. La prévention primaire est au coeur des efforts des centres de ressources familiales. Il y règne une atmosphère naturelle et non autoritaire et les centres s'adressent à l'ensemble des familles plutôt qu'aux seules familles à problèmes. En outre, les centres permettent à chaque personne de choisir son propre niveau de participation; le personnel y favorise des techniques souples d'intervention, telles l'apprentissage par observation (par exemple, le recours à des exemples et des scénarios hypothétiques), technique attrayante pour les personnes qui s'avèrent soupçonneuses de méthodes d'assistance plus structurées.

2-44. Les centres de ressources familiales ont également un défi commun à relever : celui de la sécurité financière. Très peu d'entre eux peuvent compter sur des garanties à long terme pour ce qui est de subvenir à leurs besoins. Les questions de financement relèvent rarement du contrôle direct de chaque centre, ...puisque les causes et les raisons du financement tiennent à une conjoncture politique complexe - au plan fédéral, régional et municipal

(Pitman, 1989:96). La recherche de sources de financement se révèle longue et difficile, et de nombreux centres ont dû se résigner à un mode de financement aléatoire. "Comme le gouvernement fédéral ne possède pas de politique spécifique de financement, la situation varie du tout au tout d'une province à l'autre. Même lorsqu'un gouvernement manifeste une volonté de soutien, un simple changement de parti au pouvoir ou de politique peut se traduire par une coupure de fonds draconienne. (Pitman, 1989:96).

2-45. À Ottawa, par exemple, il existe essentiellement trois genres différents de centres de ressources ou communautaires, selon les services fournis. Certains des centres sont autonomes tandis que d'autres sont gérés par la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton. Leur financement provient de plusieurs sources (PPSF, *Study Report on Family Support*, Mai 1989:24).

2-46. Même si les centres sont relativement différents, ils ont tous en commun les facteurs suivants :

- a) un de leurs principaux objectifs est la participation de la collectivité à leur mise sur pied, leur gestion et leur évaluation;
 - b) ils reflètent tous les besoins particuliers de leurs quartiers, déterminés par une évaluation locale des besoins;
 - c) le Conseil d'administration de chaque centre représente divers secteurs de la collectivité;
 - d) tous apportent à leurs services une approche multi-disciplinaire. Certains membres du personnel des centres y viennent d'autres organismes en raison de leur expertise spécifique;
 - e) le coordonnateur de chaque centre possède un diplôme universitaire en sciences sociales. Beaucoup de ces personnes détiennent même un grade supérieur de sciences sociales;
 - f) tous ces centres travaillent à la promotion de la santé et la prévention des problèmes;
 - g) ils font tous appel à un complément de bénévoles;
 - h) il s'agit dans tous les cas d'organisations incorporées et sans but lucratif.
- (PPSF, *Study Report on Family Support*, Mai 1989:24).

2-47. Les centres de ressources de la collectivité d'Ottawa offrent sans doute plus de services qu'en requièrent certaines bases et stations (par exemple, ceux aux personnes âgées et certains services de santé), et ils servent en règle générale une population plus abondante. Néanmoins, ce modèle de centre soutenu par la collectivité avec son personnel, ses services et son mode de financement spécifiques, est une source de renseignements valables à laquelle il est utile

de s'attarder au moment de mettre sur pied des ressources communautaires militaires (PPSF, Ibid., Mai 1989:25).

2-48. L'association canadienne des ludothèques et des centres de ressource pour la famille a donné une voix collective à ces centres. L'Association constitue avant tout une plaque tournante d'échange de données entre les intervenants soucieux du bien-être des enfants et des familles. Elle a également produit un manuel intitulé *La famille, j'y crois!, un manuel pratique pour l'élaboration de programmes de ressources à l'intention des familles canadiennes*, outil dont s'est servi la DSFM pour créer ses Centres de ressources pour les familles des militaires. On y explique la façon de mettre sur pied un comité de planification, qui créera à son tour un corps administratif chargé de guider et d'administrer les politiques du groupe et de prendre des décisions. Vient ensuite l'étape cruciale de l'évaluation des besoins de la collectivité. On aborde également dans ce manuel les besoins des familles, les questions d'accessibilité, la formation du personnel et les façons d'attirer diverses clientèles-cibles aux centres de ressources.

2-49. Les divers genres de programmes d'appui aux familles font l'objet du chapitre 3 du manuel, avec une explication détaillée des façons de les mettre en oeuvre. On trouve dans ce manuel des modèles de programmes présentement en exploitation (par exemple, le St. Mary's Family Learning Centre). Les trois modèles de base sont les suivants :

- a) un centre de ressources pour la famille, soit un organisme offrant une foule de ressources et d'appuis aux familles de la collectivité;
- b) un programme indépendant de ressources pour la famille, qui peut être une ludothèque, un groupe de jeu ou un groupe d'appui, qui n'est pas nécessairement rattaché à un organisme sans but lucratif, tel qu'un centre de ressources pour la famille ou d'autres groupes parrains;
- c) un modèle central, soit un organisme comprenant une série de services d'appui à la famille. On y retrouve habituellement une garderie de jour, un programme homologué de garde quotidienne au foyer, une bibliothèque ainsi qu'une halte-garderie pour toute la famille (Association canadienne des ludothèques et des centres de ressource pour la famille, 1990:29).

2-50. Le reste du manuel aborde des méthodes d'évaluation, la façon de mettre sur pied une structure organisationnelle et des procédures administratives, le problème des ressources

financières et celui du choix d'un emplacement, ainsi que les questions de promotion et de relations publiques, de personnel et d'encouragement au bénévolat. Il s'agit essentiellement d'un guide, illustré d'exemples, portant sur l'art de mettre sur pied et de gérer un centre de ressources familiales. La DSFM a fait parvenir un exemplaire de chacun de ces manuels à chaque base/escadre au Canada, afin de faciliter la mise sur pied de leur propre Centre de ressources pour les familles des militaires.

Services communautaires civils typiques au Canada

2-51. Renseignements La plupart des collectivités canadiennes disposent d'organismes pourvoyeurs d'information. Ces organisations facilitent le travail des bénévoles et des professionnels en mettant à leur disposition de l'information de base et en encourageant la coopération et la collaboration entre les fournisseurs d'information. Les principaux services fournis sont l'information et l'orientation, des publications, l'accès à des bases de données et le partage de cette information au moyen d'un poste public de consultation et de dispositions de location, la consultation communautaire et un travail d'éducation populaire.

2-52. Counselling Des services généraux de counselling sont disponibles dans toutes les collectivités canadiennes. On offre presque partout un counselling individuel, de couple et familial, des services de médiation pour les couples en instance de séparation ou de divorce, un counselling destiné aux hommes et aux femmes en situation de violence familiale et des services spécifiquement destinés aux enfants et aux jeunes. Ce counselling est également parfois offert par des hôpitaux, en clinique externe.

2-53. Intervention d'urgence L'intervention d'urgence peut prendre la forme de lignes d'écoute (c.-à-d. d'un soutien téléphonique) ou d'une consultation personnelle immédiate. Les lignes d'écoute téléphonique sont habituellement accessibles en tout temps; leur caractère est strictement confidentiel et elles sont gérées par des bénévoles entraînés et encadrés par un personnel professionnel. La consultation personnelle en intervention d'urgence est souvent le fait du service de police, qui dispose dans la plupart des cas d'une unité d'aide aux victimes.

2-54. Ressources destinées aux parents et aux pourvoyeurs de soins aux enfants

Ces ressources comprennent des renseignements sur l'adoption, des cours prénataux, des renseignements sur l'alimentation et les soins prénataux et des centres de jour destinés aux personnes qui s'occupent d'enfants d'âge préscolaire.

2-55. Aide financière Le soutien financier du gouvernement dans ce domaine prend la forme des Prestations familiales, qui comprennent une aide financière aux personnes élevant des enfants seules, aux personnes handicapées, aux aveugles, aux personnes ayant une inaptitude permanente à l'emploi, aux parents de familles d'accueil et à certaines catégories de personnes âgées. Par ailleurs, l'Aide à la famille fournit une aide sociale générale aux personnes inaptes à l'emploi ou faiblement rémunérées, y compris des fonds pour les aliments, les vêtements, les besoins personnels, les articles ménagers, les services publics, le combustible et le logement. L'assurance-chômage, les services aux anciens combattants et l'indemnisation des travailleurs entrent également dans cette catégorie de services.

2-56. Aide d'urgence Des secours d'urgence sont également disponibles dans la plupart des collectivités canadiennes. Cette aide prend habituellement la forme de soupes populaires et d'abris.

2-57. Des services de consultation financière sont offerts par des services conseillers en crédit et par des cliniques de préparation de déclarations d'impôt.

2-58. Services de recherche d'emploi et de formation On trouve dans la plupart des centres urbains des services gouvernementaux de normes d'emploi, des programmes de formation en vue d'un emploi et des programmes de développement professionnel qui aident les gens à trouver des emplois ou à acquérir une formation de carrière.

2-59. Aspects juridiques, services aux consommateurs, droits de la personne et résolution de conflits Cette catégorie de services comprend l'assistance juridique, les bureaux d'éthique commerciale, les services du Protecteur du citoyen, la Commission canadienne des droits de la personne et les centres de règlement des différends.

2-60. Soutien et réadaptation D'autres formes d'appui communautaire sont disponibles aux postes de l'Armée du Salut, qui offre non seulement une aide aux sans-abri mais aussi des services juridiques et correctionnels. Il s'agit d'un appui aux personnes confrontées à l'appareil juridique, sous forme de conseils et d'accompagnement devant les tribunaux, de programmes d'aumônerie et de travail social en institutions, ainsi que de counselling général. La Société Élizabeth Fry fournit également certains de ces services mais spécifiquement aux femmes se trouvant aux prises avec l'appareil judiciaire. Par ailleurs, la Société John Howard a été mise sur pied pour aider les hommes et les femmes ayant besoin d'une intervention d'urgence ou d'un appui au plan juridique.

2-61. Logement Presque toutes les villes canadiennes offrent des services de logement spécifiques aux personnes âgées ou souffrant de déficiences physiques ou inadaptées sur le plan psychiatrique. En outre, il existe en règle générale des logements à prix modique pour les personnes à revenu faible ou modeste, ainsi que des services d'hébergement d'urgence où se réfugier temporairement. Des maisons d'hébergement ou de transition offrent également une résidence temporaire aux femmes victimes de violence conjugale et à leurs enfants.

2-62. Services de santé Chaque collectivité possède un département de santé publique; on peut également faire appel, en règle générale, aux Infirmières de l'Ordre de Victoria qui fournissent, à la visite, des soins infirmiers de qualité et des services de formation, de counselling et d'orientation au domicile de leur clientèle. Les cliniques dentaires, les centres et cliniques de santé et les hôpitaux assurent tous une vaste gamme de soins de santé physique et mentale.

2-63. Services pour les personnes ayant une déficience fonctionnelle L'Association canadienne des paraplégiques fournit des services d'information, d'orientation et de counselling aux personnes ayant subi des lésions de la moelle épinière et à leurs familles, dans chacun des domaines suivants : adaptation à la déficience, sexualité, logement, matériel, transport, aide financière, instruction, orientation professionnelle, emploi, services de soutien, sport et loisirs. La Société du timbre de Pâques contribue à toutes les étapes d'un programme de réadaptation destiné aux enfants et aux jeunes adultes ayant des déficiences fonctionnelles (habituellement jusqu'à l'âge de 19 ans) et elle encourage des recherches sur les maladies invalidantes, les mesures de prévention et les nouvelles techniques curatives.

2-64. Planning des naissances/Services de consultation de grossesse Les organisations Accueil-Grossesse et Planning des Naissances offrent toutes les deux des renseignements, des conseils et une orientation touchant la contraception, le planning des naissances, et les choix face à la grossesse et l'éducation sexuelle.

2-65. Intervention en toxicomanie et alcoolisme Al-Anon et Ala-teen sont des programmes d'entraide destinés aux familles et aux proches d'alcooliques. Alcooliques Anonymes est un groupe d'entraide pour buveurs excessifs voulant arrêter de boire. Narcotiques Anonymes est une association sans but lucratif d'hommes et de femmes pour qui la toxicomanie est devenue un problème important. Des toxicomanes en voie de rétablissement s'y rencontrent régulièrement pour s'apporter un soutien mutuel. De plus, la Fondation de la recherche sur l'alcoolisme et la toxicomanie de Toronto offre également aux résidents de l'Ontario une ligne sans frais d'information gratuite et confidentielle sur l'alcool et d'autres substances toxiques.

Programmes de soutien aux familles des forces armées des États-Unis

2-66. Les forces armées des États-Unis ont adopté des programmes familiaux fondés sur un modèle d'intervention à caractère paternaliste. C'est le Department of Defense (ministère de la Défense) qui fournit des services aux familles des militaires, plutôt que de laisser celles-ci décider des services dont elles ont le plus besoin et jouer un rôle important dans la mise en oeuvre de ces programmes. Voilà la différence primordiale entre les approches canadienne et américaine à l'assistance aux familles. Le MDN a choisi de privilégier un modèle de développement communautaire selon lequel les familles tirent bénéfice d'une participation active à la gestion et aux activités des CRFM. En encourageant les membres des familles à décider des programmes qu'ils jugent prioritaires et à participer de façon bénévole à leur mise en oeuvre, cette approche favorise un sentiment de puissance, d'autonomie et de valeur personnelles accrues.

2-67. Ainsi peut-on constater que le modèle de programmes familiaux privilégié par la Défense américaine diffère énormément du modèle choisi par le MDN, puisqu'on favorise là-bas l'intervention thérapeutique plutôt que l'entraide communautaire. Les Américains parlent d'ailleurs de soutien alors qu'au Canada on utilise plutôt des termes comme ressources et développement communautaire .

2-68. Les programmes et centres de soutien aux familles ont pris naissance beaucoup plus tôt aux États-Unis qu'au Canada. Il existait dès 1981 des Family Service Centers (Centres de services aux familles) (FSC) dans chaque élément des forces armées américaines (CAR Op, *Project Report No. PR 467*, 1988:10). En résumé,

(...) Les notions de base ayant présidé à la mise sur pied des FSC étaient une reconnaissance de l'influence prépondérante des facteurs familiaux et communautaires sur le niveau d'engagement dans l'emploi et dans la carrière, et l'hypothèse qu'une amélioration des programmes et des services offerts aux familles entraînerait un soutien accru des familles pour l'institution militaire, ainsi qu'une hausse du moral, de la productivité et de l'engagement des militaires au travail. (Traduction)

(CAR Op, *Project Report No. PR 467*, 1988:10)

2-69. Voilà pourquoi l'appareil officiel de soutien aux familles des militaires américains se traduit aujourd'hui par un réseau international de centres familiaux auxquels sont affectés des spécialistes dotés d'une formation pertinente. Ces centres offrent une foule de services conçus pour appuyer les familles des militaires à chaque étape de la vie familiale et du cycle de carrière. Ce soutien est non seulement fourni aux militaires en service actif et à leurs familles mais également aux militaires retraités et à leurs familles.

2-70. Chacun des services (c.-à.-d. l'armée, la marine, l'armée de l'air et les Marines) fournit ce soutien à ses propres militaires. Cette répartition a suscité bon nombre de difficultés, puisqu'il semble n'exister que peu d'échanges entre les services. De fait, on a souvent vu des familles être envoyées très loin de chez elles pour recevoir une aide de leur propre service alors qu'un autre service aurait pu fournir la même assistance localement.

2-71. Marine des États-Unis Les U.S. Navy Family Service Centres (Centres de services aux familles de la marine américaine) viennent en aide aux familles des militaires et à ceux-ci, ainsi qu'aux militaires célibataires, au moyen de toute une gamme de services de soutien. On note les programmes suivants : défense des droits de la personne, aide au déménagement, soutien au service à l'étranger, renseignements sur les transferts à l'étranger, aide à l'emploi du conjoint, parrainage, services d'aumônerie, traitement de l'alcoolisme et de la toxicomanie, aide aux membres de la famille à besoins particuliers et intervention en violence familiale (U.S. Department of Defense, *All Hands*, Oct. 1, 1992).

2-72. La mission de chaque U.S. Navy Family Service Center est d'aider chaque commandement à maintenir sa capacité opérationnelle, un rendement de pointe, la fidélité de son personnel et une qualité de vie raisonnable pour les marins et pour leurs familles. Les objectifs de chacun de ces centres sont les suivants :

- a) appuyer les efforts permanents des commandants en vue de garantir la capacité opérationnelle de l'unité;
- b) faciliter l'adaptation des militaires en service et de leurs familles aux défis spécifiques de la vie dans la marine;
- c) encourager l'apprentissage d'aptitudes pratiques au travail et à la vie quotidienne;
- d) favoriser la productivité personnelle et la solidarité familiale;
- e) voir à sensibiliser le commandement à l'importance du rapport entre le bien-être des militaires de la marine et de leurs familles et la mission dévolue à la marine;
- f) favoriser une étroite coordination opérationnelle entre la marine et les pourvoyeurs et ressources en services du monde civil
(Navy Family Support Program, Family Service Centre Desk Guide, Volume 1, Management and Operational Overview, 1988:1.2)

2-73. Les U.S. Navy Family Service Centers offrent cinq programmes-clés centrés sur trois fonctions de base : l'information/orientation, la formation et le counselling. Les cinq programmes clés illustrant certains principes de base sont les suivants :

- a) Skills for Living (Aptitude à la vie quotidienne) - gestion du stress, éducation financière, perfectionnement personnel, apprentissage de la vie familiale;
- b) Relocation Assistance (Aide au déménagement) - soutien avant le départ, sélection pour l'étranger, orientation dans le secteur, soutien à la mi-temps du tour de service, changement de port d'attache, soutien au programme de parrainage;
- c) Deployment Support (Soutien au déploiement) - soutien pré-déploiement, soutien en cours de déploiement, soutien de réunion/post-déploiement, soutien aux commandements;
- d) Spouse Employment Assistance (Aide à l'emploi du conjoint);
- e) Special Needs (Besoins particuliers)- violence familiale, besoins particuliers d'un membre de la famille, familles monoparentales, familles militaires à deux carrières, conjoints nés à l'étranger.

Un dernier élément des opérations de chaque U.S. Navy Family Service Center est la série de liens qu'il entretient avec des fournisseurs de services externes.

(Navy Family Support Program, Family Service Centre Desk Guide, Volume 1, Management and Operational Overview, 1988:1.3)

2-74. Armée de l'air des États-Unis Les Air Force Family Support Centers (Centres de soutien aux familles de l'armée de l'air américaine) offrent des services dans quatre domaines :

- a) information, orientation, counselling et suivi. La fonction clé des Air Force Family Support Centers est de relier les individus et les familles à la ressource susceptible de répondre à leurs besoins particuliers;
- b) coordination et consultation avec d'autres organisations des bases et de la société civile, afin de renforcer les politiques et les programmes des bases;
- c) assistance aux officiers supérieurs des bases dans leurs efforts pour répondre aux besoins des familles;
- d) programmes d'apprentissage de la vie familiale et quotidienne (Air Force, Family Support Center, 2)

2-75. Les Air Force Family Resource Centers offrent les programmes suivants :

- a) le Family Services Program (FSP) (Programme de services aux familles) est un programme de bénévolat offrant une aide supplémentaire aux familles relocalisées;
- b) le Transition Assistance Management Program (TAMP) (Programme de gestion de l'assistance aux transitions) a pour but d'aider les personnes qui quittent l'armée de l'air ou qui prennent leur retraite en leur fournissant les services suivants : counselling de transition, planification de la carrière, stratégies de recherche d'emploi, accès à des occasions d'emploi et à des renseignements utiles;
- c) le Volunteer Resource Program (VRP) (Programmes de ressources bénévoles) encourage au bénévolat les membres de la collectivité de l'armée de l'air;
- d) le Relocation Assistance Program (RAP) (Programme d'aide au déménagement) prépare les militaires de l'armée de l'air et leurs familles au déménagement vers une nouvelle base, en leur donnant des indices sur la façon de s'adapter à la vie dans ce nouveau milieu;

- e) l'Air Force Aid Society (AFAS) (Société d'assistance de l'armée de l'air) est une organisation sans but lucratif qui aide le service à appuyer ses militaires, en cas d'urgence, au moyen de prêts sans intérêt ou de subventions aux besoins essentiels;
- f) le Career Focus Program (CFP) (Programme de recherche de carrière) aide les conjoints des militaires de l'armée de l'air à acquérir des aptitudes et des techniques efficaces de recherche d'emploi;
- g) le Personal Financial Management Program (PFMP) (Programme de gestion financière personnelle) est une source de renseignements, de cours et de conseils financiers personnels.
(Air Force, Family Support Center, 5-12).

2-76. Forces terrestres des États-Unis Il existe aujourd'hui environ 65 programmes de soutien aux soldats de l'armée de terre américaine et à leurs familles. Cependant, ce sont les dimensions de chaque unité qui déterminent la quantité de services communautaires disponibles. Les programmes obligatoires à chaque emplacement sont les suivants : prévention et traitement de l'alcoolisme et de la toxicomanie, aide juridique, parrainage et aumônerie. Là où les dimensions de l'unité et les ressources disponibles le permettent, on note également des programmes de soutien comme l'aide financière, l'orientation-logement et des services d'éducation permanente et de développement de l'enfance (Devine, Bullman, & Gaston, 1992:7). De plus amples détails sur le modèle des Forces terrestres des États-Unis figurent à l'annexe D du présent rapport.

2-77. Les programmes de soutien aux Forces terrestres des États-Unis comprennent deux catégories générales :

- a) Programmes de prévention et de bien-être

Ces programmes ont été conçus à l'intention des personnes et des familles qui n'éprouvent pas de graves difficultés mais qui cherchent des façons de rendre leurs relations personnelles plus satisfaisantes. Ce des programmes touchant aux domaines suivants : bonne entente matrimoniale, cours de parentage, counselling financier, développement de l'enfance, aide au déménagement et loisirs (Orthner, 1990:12).

b) Programmes d'intervention et de traitement

Les programmes d'intervention et de traitement se fondent sur une intervention directe face aux problèmes immédiats des membres de la collectivité. Dans les forces armées, les programmes traditionnels de santé mentale, de travail social et de réadaptation pour les alcooliques et les toxicomanes sont maintenant complétés par d'autres services tels des services de counselling, de représentation et de soutien en ce qui a trait à la violence familiale. Les programmes d'intervention et de traitement comprennent des lignes d'écoute téléphoniques pour personnes en difficulté, des thérapies matrimoniales et familiales, des programmes de traitement pour alcooliques et toxicomanes, des thérapies individuelles et de groupe pour adultes, des programmes de traitement destinés aux enfants et des services aux personnes retenues à domicile (Orthner, 1990:14).

Services de soutien aux familles des forces armées australiennes

2-78. Le rapport Hamilton publié en 1986 a entraîné des modifications dans le soutien apporté aux militaires de l'Australian Defence Force (ADF) et à leurs familles. Depuis, les structures des forces armées australiennes ont connu d'importantes transformations, tout comme les familles et les valeurs sociales de l'ADF. Il existe présentement quatre organisations chargées de services de soutien aux militaires et à leurs familles, à un coût global annuel de 14,3 millions de dollars australiens (\$A) (Australian Department of Defence, 1994:19):

- a) la Navy Personal Services Organization (PSO) (Organisation des services au personnel de la marine). C'est la marine qui possède les ressources les plus complètes;
- b) les Army Community Services (ACS) (Services communautaires de l'armée de terre);
- c) les RAAF Social Work and Information Services (SWIS) (Services de travail social et d'information de l'armée de l'air australienne);
- d) l'Australian Defence Families Information Liaison Staff (ADFILS) (État-major d'information et de liaison des familles de la Défense australienne). Ces systèmes d'appui diffèrent fondamentalement en termes de concept et de mode d'application, vu leur mise sur pied autonome et des différences inhérentes aux structures de chacun des services concernés (Australian Department of Defence, 1994: viii).

2-79. Les organisations existantes d'appui au personnel comprennent la PSO (82 employés), les ACS (70 employés), les SWIS (31 employés) et l'ADFILS (58 employés). Alors que la PSO, les ACS et l'ADFILS emploient des militaires en uniforme, des professionnels et des non-professionnels civils, et des employés de bureau, les SWIS n'emploient que des professionnels et non-professionnels civils et des employés de bureau (Australian Department of Defence, 1994:7).

2-80. Les ADFILS, mis sur pied en 1987 après la publication du Rapport Hamilton, élaborent des politiques et font un travail de soutien, d'éducation, d'information et d'assistance au développement communautaire, tout en renseignant les familles des militaires sur des questions générales intéressant le personnel des forces armées. Même si chaque service fournit un appui individuel à ses militaires et à leurs familles, les ADFILS ont une fonction supplémentaire et complémentaire à ce rôle en appuyant les collectivités que constituent les familles de militaires (Australian Department of Defence, 1994:13).

2-81. La PSO fournit aux militaires et à leurs familles des services de logement, de déménagement, d'allocations et de travail social. La PSO a ceci de particulier qu'elle combine l'administration et la prestation de la plupart des services personnels sous une autorité et à un guichet uniques. Ainsi, les ACS et les SWIS ne s'occupent ni de logement, ni de déménagements, ni d'allocations. L'ADFILS rend des comptes à chacun des services et appuie les commandants locaux et les familles par l'apport d'un appui au développement communautaire, d'une information et d'une aide pédagogique et par un travail d'information mené par le Family Support Funding Program (FIND) (Programme de financement de l'appui aux familles) au sujet de questions d'intérêt général pour les militaires. Même si l'appui apporté par les organismes de soutien personnel s'adresse d'abord aux militaires en service, il est de notoriété publique que le bien-être des familles est également important au maintien de la capacité opérationnelle des troupes (Australian Department of Defence, 1990:7).

2-82. Malheureusement, on note des disparités dans la prestation de services au sein des forces armées australiennes, les ressources étant allouées inégalement entre et au sein des quatre organisations susmentionnées. À l'heure actuelle, les structures propres à chaque service et celle de l'ADFILS ne garantissent pas la même gamme de services à l'ensemble des familles de militaires. Les structures de chaque service sont particulièrement surchargées, ne permettant que des interventions d'urgence. Vu leurs structures, chacune des quatre organisations a tendance à fonctionner isolément, sans collaboration à l'échelon sectoriel, et il n'existe que peu ou pas de marge de manoeuvre en cas de demande intense.

PARTIE 3 - RÉSULTATS, ANALYSE ET CONCLUSIONS CONCERNANT LE PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

INTRODUCTION

3-1. La première fonction d'une étude d'évaluation de programme DU QGDN est de vérifier si le programme a une utilité et s'il doit continuer à être financé par le ministère de la Défense nationale. En second lieu, si le programme s'avère utile, l'équipe d'évaluation doit déterminer si le programme réalise ses objectifs explicites. En troisième lieu, elle doit évaluer s'il existe une meilleure façon de gérer ou de mettre en oeuvre le programme. En plus de se pencher sur ces trois aspects de base, il est souvent possible de sonder d'autres questions importantes que peuvent se poser les directeurs et le personnel du programme quant à son fonctionnement.

3-2. Durant la phase d'évaluation préalable de ce programme, on a dressé une liste de préoccupations majeures et d'éventuels problèmes concernant le PSFM, et ce du point de vue d'un groupe témoin constitué de directeurs exécutifs, de présidents de conseil, de commandants de base/d'escadre et de personnels de la DSFM engagés dans la gestion du programme. Il s'agissait essentiellement des sujets suivants :

- a) les mécanismes de financement des CRFM;
- b) une certaine incertitude quant à la perception du niveau de nécessité des CRFM;
- c) l'incohérence de l'accès aux renseignements dans les bases concernant les affectations et les déploiements;
- d) l'incohérence des services fournis par les divers CRFM;
- e) le caractère limité des lignes directrices communes et l'absence d'un modèle pan-canadien, notamment au COMAR;
- f) les différents niveaux d'expertise des membres des Conseils d'administration;
- g) la nécessité d'une planification opérationnelle plus complète et à plus long terme;
- h) la relation entre chaque CRFM et sa base/escadre.

3-3. La présente évaluation entend examiner les trois questions de base susmentionnées ainsi que ces questions supplémentaires formulées par les intervenants, afin de formuler des recommandations capables de venir en aide aux officiers supérieurs et aux gestionnaires de programmes dans leurs rapports avec le Programme de soutien aux familles des militaires. La plupart des conclusions et des recommandations qui figurent dans la Partie 3 s'appliquent aussi aux OCSC; toutefois, en raison de leur caractère particulier, les OCSC seront traitées plus en détail dans la Partie 4.

JUSTIFICATION DU PROGRAMME

3-4. L'U.S. Army a découvert il y a quelque temps qu'elle ...recrutait des soldats mais conservait des familles... . En d'autres mots, au moment de la prise de décision quant au rengagement d'un soldat pour une période de service supplémentaire, la famille, et particulièrement le conjoint, joue un rôle majeur dans sa décision. Aux endroits où l'U.S. Army a démontré de façon tangible qu'elle se préoccupait réellement des besoins des conjoints et des familles, les rengagements ont été nombreux, entraînant une réduction importante des coûts associés au recrutement et à l'instruction de nouvelles recrues.

3-5. Beaucoup d'études ont conclu à une corrélation directe entre la capacité de déployer des troupes et la qualité de vie dont disposent les familles des militaires en cause. Là où les familles ont droit à un soutien adéquat, les militaires sont moins souvent troublés ou préoccupés des problèmes qui peuvent survenir en leur absence. De plus, des études ont fait valoir que le nombre de militaires à remplacer et retourner chez eux en cours de mission était de beaucoup inférieur lorsque les besoins des familles étaient adéquatement comblés. Aux fins du présent rapport, on entend par déploiement tout où les militaires doivent s'éloigner de leur famille, non seulement pour des déploiements opérationnels mais aussi pour des cours de longue durée, etc.

3-6. Le portrait démographique des familles canadiennes et américaines a beaucoup changé depuis 20 ans. En 1971, 2 familles sur 10 disposaient de deux revenus; en 1991, on en comptait 7 sur 10 (L'Institut Vanier de la famille), et les deux parents travaillaient, en règle générale, par nécessité financière et non seulement pour le plaisir de le faire. Parallèlement, le nombre de familles monoparentales a augmenté de façon appréciable.

3-7. Les familles de militaires manifestent en général les mêmes nouvelles tendances démographiques, mais elles vivent en outre des problèmes supplémentaires liés à aux déménagements fréquents qu'on leur impose, aux périodes de séparation de la famille et à d'autres facteurs décrits à l'Annexe C - Les familles militaires: En quoi sont-elles particulières? Auparavant, disons il y a 25 ans, la majorité des militaires des Forces canadiennes étaient plus jeunes, non mariés, et lorsqu'ils étaient mariés, la famille subsistait sans doute à même le salaire du militaire. Aujourd'hui, plus de 71 p. 100 des militaires des FC sont mariés (Base de données du DSIP), ce qui fait des conjoints et des familles un facteur important à considérer dans la dynamique globale du MDN et des FC. Plus question de s'en remettre à l'approche traditionnelle selon laquelle ... si les Forces avaient voulu que vous ayez une épouse ou une famille, elles vous en auraient assignées une d'office...

3-8. Sur la foi des 45 entrevues réalisées au Canada et dans les trois commandements, il est apparu très clairement que les Centres de ressources pour les familles des militaires constituaient pour presque tous nos répondants un atout valable et très bénéfique pour le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes et que leur financement devait sans contredit se poursuivre. Même si on peut reconnaître que les personnes associées de près à la prestation de services dans les CRFM, c.-à-d. les directeurs exécutifs et les présidents de conseil, ont sans doute un préjugé favorable à l'égard des centres, il reste que la presque-totalité des commandants de base/d'escadre ont validé sans réserve la nécessité des CRFM. De fait, en réponse à une question quant à ce qu'ils feraient si le QGDN devait supprimer le financement des CRFM, plusieurs commandants ont affirmé qu'ils trouveraient d'autres façons de fournir ces services à leurs familles, même si cela exigeait un retrait des fonds de quelque autre activité.

3-9. Lors des entrevues de conjoints de militaires, on leur a souvent demandé quelles différences avait entraînées dans leur vie l'existence des CRFM et quelles solutions ils avaient trouvées à leurs problèmes avant la mise sur pied officielle des centres, il y a plusieurs années. Les conjoints ont uniformément répondu qu'ils s'étaient débrouillés pour trouver des façons de survivre mais dans des circonstances souvent moins qu'idéales. Selon ces personnes, il serait quasi-impossible de survivre ainsi aujourd'hui sans accès à un CRFM, notamment dans les secteurs où la plupart des bases sont situées et compte tenu de la hausse préalablement mentionnée du nombre des militaires mariés et de familles à deux revenus.

3-10. De 1975 à 1990, les déploiements opérationnels à long terme des Forces canadiennes étaient pour la plupart des roulements de 6 mois à Chypre, le Commandement de la Force terrestre fournissant en moyenne 576 soldats par roulement. La Marine est accoutumée depuis longtemps à l'envoi de vaisseaux en mer pour des périodes de service de 6 mois, mais l'Armée de l'air a rarement participé directement à beaucoup de déploiements à long terme. Depuis 1990, on note une hausse importante du nombre et de la fréquence des déploiements, de la guerre du Golfe aux engagements en Bosnie, en Croatie, en Somalie, au Rwanda, en Haïti, ainsi qu'une longue liste de contributions à la paix mondiale. Presque tous les militaires des FC sont maintenant assujettis à des déploiements de longue durée tous les deux ou trois ans au moins et plus fréquemment encore dans certains cas. Ce niveau accru d'activité a eu d'importantes répercussions sur les conjoints et les familles. Dans bien des cas, leur capacité d'adaptation est à bout et le besoin de leur apporter des mécanismes de soutien s'avère prioritaire.

3-11. Une autre modification importante et récente dont les familles des militaires des FC commencent à subir les séquelles tient aux mesures de compression et de réduction des coûts du Ministère. Là où on pouvait autrefois compter sur des groupes arrières suffisamment développés, ainsi que sur plusieurs aumôniers militaires, officiers travailleurs sociaux et conseillers financiers dans chaque base, ces mesures d'appui aux familles sont graduellement réduites ou éliminées au nom d'une analyse coût-efficacité. Comme il a été décrit dans la Partie 2, il y a déjà eu une gamme très étendue d'autres services d'appui dans les bases, mais ce n'est plus le cas.

3-12. De plus, et cela a également été décrit dans la Partie 2, les collectivités civiles entourant les bases des FC ont longtemps disposé d'un éventail diversifié de services sociaux et communautaires disponibles en cas de besoin aux familles des militaires. Toutefois, les coupures draconiennes apportées aujourd'hui aux enveloppes budgétaires par les administrations provinciales et municipales entraînent des réductions et des éliminations de services, créant à bien des endroits des listes d'attente allant de 8 à 14 mois pour un simple rendez-vous. Beaucoup de familles de militaires se voient affectées de nouveau ailleurs avant que leur nom arrive en haut de la liste d'attente des ressources civiles. Cependant certains CRFM ont réussi à réduire la durée d'attente imposée aux familles des militaires grâce à une évaluation préalable qui facilite une orientation professionnelle directe au service civil approprié, au nom du conjoint ou de la famille d'un militaire.

3-13. En organisation consciente de ses responsabilités collectives, et à titre de plus important employeur au pays, il est important que le MDN ne se contente pas de se présenter comme assurant un soutien minimum aux familles; il doit en pratique fournir les services qui auront au moins pour effet de réduire les effets négatifs des politiques du MDN comme employeur auprès des militaires et de leurs familles.

Il est recommandé que :

--- le financement du Programme de soutien aux familles des militaires se poursuive au niveau actuel de 12 millions de dollars pendant 5 autres années et que des fonds supplémentaires soient alloués dans l'avenir lorsqu'on peut en justifier la nécessité.

3-14. Un des principes de base intégrés à la conception du PSFM était que les conjoints des militaires joueraient un rôle de premier plan dans la définition de la nature et du niveau des services rendus par les CRFM, et que ces décisions ne devraient pas être prises par l'état-major militaire. Cela a facilité le travail d'adaptation de ces services aux besoins locaux et aux services disponibles dans la collectivité civile. Toutefois, des difficultés sont survenues au Canada et à l'étranger qui ont empêché l'offre d'un niveau uniforme de services dans chaque base/escadre/emplacement, comme il sera expliqué plus loin.

Il est recommandé que :

--- l'on maintienne le modèle actuel selon lequel les Centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) sont exploités en autonomie par rapport au MDN, les intérêts prépondérants étant détenus par des conjoints de militaires qui peuvent adapter les services aux besoins locaux; cependant, ce modèle doit être appliqué de façon que les services minimums définis soient systématiquement et uniformément offerts au Canada et à l'étranger.

3-15. Il existe dans l'ensemble des CRFM de la confusion et des désaccords quant au pourquoi de l'existence du Programme de soutien aux familles des militaires et de son financement par le MDN. À un extrême, certains adeptes du programme considèrent que le MDN a l'obligation morale de contribuer à la qualité de vie des familles des militaires et que

les CRFM devraient être financés sans restrictions et sans objectifs explicites quant à ce que ces centres devraient accomplir. En outre, les CRFM ne devraient pas non plus avoir à informer le MDN ou leur commandant de base/d'escadre de leurs activités et programmes.

3-16. À l'autre extrême se trouvent ceux qui considèrent que les CRFM n'existent que pour ... satisfaire les conjoints et les familles, de façon à ce que le militaire puisse être déployé... . D'après cette conception, c'est l'intervention de crise qui serait prioritaire et tous les fonds dirigés vers des programmes de prévention sont une dépense inconsidérée des ressources limitées du MDN.

3-17. Si on se fie aux renseignements recueillis aux fins de la présente étude, il semble bien que, non seulement ces deux optiques prévalent au Canada, mais qu'il existe également une multitude de points de vue échelonnés entre ces deux extrêmes. Les militaires des FC et leurs familles ont souffert de ces variations de philosophie au cours de leurs périodes d'une base à l'autre, surtout lorsque leur destination relevait d'un commandement différent. En effet, chaque commandement incorpore sa propre politique générale de gestion au mode d'exploitation de ses CRFM, comme il sera précisé plus loin dans le présent rapport.

3-18. Malheureusement, on ne peut considérer le PSFM comme un programme si les principes fondamentaux liés à ses objectifs ne sont pas reconnus et acceptés universellement. S'il serait agréable que le MDN consacre des fonds uniquement à l'amélioration de la qualité de vie de ses militaires et de leurs familles, on peut également affirmer qu'il serait agréable d'avoir des hôpitaux partout; mais la conjoncture économique des années 1990 est telle que nous, les contribuables, ne pouvons plus nous payer des ressources pour la simple raison qu'elles sont agréables à posséder. On assiste à des décisions d'ordre éminemment pratique, comme en témoigne le nombre d'hôpitaux et d'autres services publics en voie d'élimination d'un océan à l'autre.

3-19. À mesure que le MDN réduit ses effectifs et voit plus de 3 milliards de dollars éliminés de son budget annuel, seuls les coûts directement liés à la mission et au mandat du MDN et des FC survivront aux compressions d'aujourd'hui et de demain. Un des objectifs stratégiques clés du MDN et des FC est d'être en mesure de déployer ...des forces polyvalentes prêtes au combat . Comme il a été indiqué plus tôt, tout déploiement militaire comprend un facteur important celui du bien-être des familles des troupes. En d'autres mots, ces deux objectifs sont

complémentaires et non exclusifs. Si les CRFM acceptent la notion selon laquelle ils améliorent la qualité de vie des familles, de façon à ce que les FC puissent déployer des militaires plus aisément, tout le monde sera gagnant. Autrement, le soutien des commandants de base/d'escadre, qui s'efforcent présentement de financer l'ensemble des activités importantes de leur base/escadre, pourrait s'estomper s'ils cessent de percevoir l'investissement du MDN dans le PSFM comme un appui direct à leurs responsabilités opérationnelles.

Il est recommandé que :

--- l'on clarifie la priorité accordée à chacun des deux principaux rôles pour lesquels il est perçu que les CRFM ont été établis. Il s'agit donc de déterminer si les CRFM existent tout d'abord pour faciliter le déploiement des militaires dans le cadre d'opérations et d'exercices, ou si leur fonction première est de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des militaires et de leurs familles, compte tenu des exigences et des défis uniques en leur genre qui leur sont imposés

3-20. Partiellement en raison de l'ambiguïté susmentionnée quant à l'objectif de base des CRFM, il est apparu des données recueillies au cours de la présente étude qu'un appui tangible et sans équivoque pour le travail des CRFM manquait à certains échelons de la chaîne de commandement militaire. Cela tient en partie à l'origine du PSFM, issu du milieu politique et perçu par certains militaires comme imposé et, de surcroît, inutile puisque ...leurs propres familles avaient survécu sans de tels chichis . Il a résulté de cette attitude des obstacles et des problèmes inutiles imposés aux CRFM, souvent à l'insu d'un commandant de base/d'escadre bien disposé. De plus amples renseignements seront donnés plus loin.

3-21. L'U.S. Army a pris connaissance d'une situation semblable dans ses propres structures il y a une douzaine d'années et elle l'a jugée inacceptable. Entre autres mesures correctives de ce problème, les Américains ont décidé de lier directement leurs programmes familiaux à la chaîne de commandement, en faisant du soutien apporté par chaque commandant aux familles de ses militaires un élément de son système d'évaluation annuelle de rendement. Interrogés à propos de cette approche, des jeunes lieutenants et capitaines célibataires de l'armée ont affirmé qu'elle fonctionnait très bien pour eux puisqu'ils se sentaient adéquatement guidés par leurs supérieurs quant à la pertinence de consacrer du temps et des ressources au soutien des familles. En outre, ils n'hésitaient pas à inciter les non-officiers placés sous leurs ordres à eux aussi venir en aide et collaborer à leurs propres groupes de soutien aux familles.

3-22. D'un commandement à l'autre des FC, on observe des différences appréciables de soutien et de coopération. Il semble que le C Air manifeste beaucoup d'appui au PSFM et qu'il a pris des mesures vigoureuses pour s'assurer que les CRFM de ses escadres sont adéquatement logés, équipés et financés. Pour sa part, le Commandement de la Force terrestre semble avoir accepté les CRFM avec passivité, sinon avec réticence. On semble encore penser au CFT que le PSFM leur a été imposé et que leurs régiments et groupes arrière faisaient un travail parfaitement adéquat de soutien aux familles en déblayant des entrées de garage, en réparant des voitures, etc. Malheureusement, il ne s'agit pas des principaux genres de soutien que recherchent aujourd'hui les familles des militaires.

3-23. Au moment où nous avons mené notre évaluation de programme au Canada (février 1996), le Commandement maritime n'avait pas accepté le modèle national de PSFM. Ils soulignent à raison qu'ils appuient les familles depuis les débuts en mer de la marine canadienne il y a quelque 87 ans. Toutefois, leur conception des CRFM les amène à y nommer un lieutenant-commander actif à titre de directeur, à y affecter d'autres militaires actifs et à le doter d'un personnel constitué d'employés de la fonction publique fédérale et d'employés FNP. Non seulement voit-on les conjoints militaires être accueillis à l'entrée du CRFM par un officier de marine ou un officier marinier actif, mais il est difficile de garantir le niveau d'expertise professionnelle en développement social et communautaire de ces personnes et, comme le directeur change d'affectation chaque année, comme cela a été le cas au cours des 8 dernières années à Halifax, on s'inquiète beaucoup localement des chances de continuité du centre.

3-24. Jusqu'à récemment, Halifax et Esquimalt exploitaient chacun un centre selon ce modèle. Cependant l'Avocat-général a avisé le MARPAC il y a plusieurs mois que d'aucuns pourraient percevoir comme irrégulier leur recours à un officier de marine en service actif comme directeur d'une organisation caritative à charte provinciale installée à la base, alors même que la Couronne payait le salaire de cette personne ainsi que ceux du reste du personnel. Le MARPAC procède actuellement à une transition vers le modèle national du PSFM. Cependant le MARLANT, qui ne s'est jamais doté d'une incorporation provinciale, ne manifeste pas le même intérêt à l'égard du modèle national. La principale inquiétude du COMAR semble être une éventuelle perte de contrôle sur ses familles et sur le soutien ou l'aide qui leur sont fournis. Toutefois, comme nous l'a précisé un commandant de base/d'escadre, ...les familles ne font pas partie de la chaîne de commandement et, même si ce serait bien commode pour nous qu'elles le soient..., elles ne le sont pas et nous devons respecter cette différence .

Il est recommandé que :

--- l'ensemble de la chaîne de commandement des Forces canadiennes appuie concrètement et efficacement les CRFM et reconnaisse le PSFM comme un élément qui contribue grandement à la réalisation de la mission et à l'atteinte des objectifs des FC.

--- tous les Centres de ressources pour les familles des militaires soient exploités selon un modèle national commun prescrit par la DSFM au nom du SMA(Per).

ATTEINTE DES OBJECTIFS

3-25. Les cinq objectifs établis du PSFM décrits dans la Partie 2 ont trait à la mise sur pied du PSFM dans l'ensemble du pays et à l'étranger. On n'y trouve pas d'indication en soi de ce que le PSFM est censé accomplir. Ces objectifs concernent plus les intrants que les résultats escomptés. De ce fait, il est très difficile d'évaluer si le PSFM s'acquitte des objectifs qui ont suscité sa création. Les données issues du sondage (Annexes G et H) envoyé à chacun des 41 CRFM et OCSC montrent qu'il n'existe à peu près rien de commun à l'ensemble de ces centres. Ils diffèrent tous en termes de fonds reçus du MDN, de nombre de postes d'état-major, de programmes, de niveaux de prestation de services, de champs d'application de leurs activités, etc. En d'autres mots, il semble exister dans l'ensemble du pays et en Europe 41 versions différentes du programme . Il n'est donc pas possible pour l'équipe d'évaluation de confirmer si le PSFM s'acquitte bel et bien de ses objectifs établis.

Il est recommandé que :

--- l'on perfectionne les objectifs du PSFM pour qu'ils soient axés sur les résultats et qu'ils reflètent mieux ce qu'il est raisonnablement possible d'accomplir compte tenu des niveaux de financement limités qui sont disponibles au MDN;

--- l'on mette en place des indicateurs de rendement précis et un processus interne de contrôle de la qualité pour faire en sorte qu'à long terme, les objectifs établis soient effectivement atteints.

3-26. Un des principes de base du PSFM, mentionné plus tôt, est que les conjoints de militaires joueront un rôle clé dans la conception et la formulation spécifique des services fournis. Cela se produit dans la plupart des centres à l'échelon local, du fait de leur participation aux Conseils d'administration ou aux conseils consultatifs. En pratique, le QGDN/DSFM a remis à ces conseils la plus grande part de la gestion et des décisions concernant les programmes, en leur laissant beaucoup de latitude et d'autonomie. C'est ce qui explique la diversification susmentionnée du PSFM en 41 versions différentes.

3-27. Toutefois, il n'existe pas de mécanisme pour rassembler à l'échelon national les intrants et les conseils reçus. On note un besoin de spécifier quels sont les services minimum que chaque CRFM devrait offrir. Par exemple, est-il acceptable que certains CRFM ferment à 16h00 et que les conjoints qui éprouvent une urgence après cette heure doivent se débrouiller sans aide? Ou devrait-il exister une norme minimum comme celle de plusieurs CRFM où un membre du personnel demeure disponible 24 heures par jour et 7 jours par semaine au moyen d'un téléavertisseur ou d'un téléphone cellulaire? De même, est-il normal qu'il n'y ait pas de services concernant les enfants dans une base (et ce malgré l'existence d'un besoin) alors que, dans une autre base, la majorité des efforts du CRFM concernent les soins à l'enfance?

3-28. Présentement, en l'absence d'un conseil consultatif à l'échelon national, les militaires ne disposent que de moyens très limités pour exprimer directement leurs points de vue et influencer la politique générale du PSFM. Dans le même ordre d'idées, on note l'absence d'une instance centrale susceptible de susciter des intrants au sujet des transformations nationales de la conjoncture démographique et des besoins des familles canadiennes dans leur ensemble. De tels intrants ne sont disponibles qu'à l'échelon local et leur mise en application aura tendance à manquer d'uniformité dans l'ensemble du pays.

3-29. En l'absence d'un conseil consultatif national, la seule instance centrale pour l'ensemble des FC demeurera la Direction - Soutien aux familles des militaires dans la structure du QGDN/SMA(Per). Le personnel de la DSFM a beau prendre à coeur ses fonctions et faire preuve de la plus grande sincérité, il n'est pas dit qu'il peut offrir sur toutes les questions pertinentes la perspective nationale nécessaire, notamment celle d'un groupe diversifié de conjoints de militaires. Il s'avère impératif de créer un conseil consultatif national qui non seulement facilite mais encourage aussi la consultation et le dialogue avec les conjoints de militaires pour qu'enfin ceux-ci se sentent responsables à part entière du PSFM.

3-30. Le conseil consultatif national devrait être coprésidé par un conjoint de militaire et par un militaire de haut rang. Au début, il serait logique d'avoir comme militaire de haut rang le chef d'état-major du SMA(Personnel) (le mgén R. Dallaire) étant donné sa vaste expérience et le travail qu'il effectue présentement sur les questions touchant la qualité de vie des militaires. Il devrait aussi y avoir trois à quatre conjoints de militaires ou d'anciens militaires et un nombre semblable de militaires, peut-être les sous-chefs d'état major - Personnel (SCEM Per) des commandements. Le conseil consultatif national gagnerait aussi à être composé d'intervenants de la communauté civile ayant une expertise professionnelle dans un domaine lié au PSFM, par exemple, M. Robert Glossop, de L'Institut Vanier de la famille.

Il est recommandé que :

--- l'on mette sur pied un conseil consultatif national au niveau du QGDN, relevant du SMA(Personnel) et composé de différents intervenants, mais en particulier de conjoints de militaires, pour entreprendre la révision et le perfectionnement requis des objectifs du PSFM afin que ces derniers reflètent les points de vue de l'ensemble des collectivités militaire et civile, et pour fournir des directives et des conseils continus au SMA(Per) et à son personnel.

3-31. Présentement, la politique et les lignes directrices de la DSFM stipulent la mise sur pied d'un CRFM ou d'une OCSC partout où se trouve un nombre appréciable de familles de militaires. Aucun chiffre particulier n'est énoncé et il est difficile de déterminer la justification de certains des CRFM actuels. Par exemple, à Dartmouth, en Nouvelle-Écosse, il y a deux CRFM, chacun doté d'un directeur exécutif, d'un personnel complet, d'un budget, d'installations, etc., et ils coexistent parce que l'un est exploité par le COMAR et l'autre par le C Air. Le fait que le COMAR et le C Air prétendent à des besoins réellement différents pour leurs familles défie la logique, surtout dans la mesure où la majorité des militaires du C Air sont déployés sur les navires du COMAR à titre de militaires du détachement aérien. En réalité, s'il y a deux centres, c'est à cause de l'importante différence susmentionnée entre les philosophies du COMAR et du C Air.

3-32. De nouveaux CRFM sont inaugurés alors même que les FC réduisent leurs effectifs, passant de quelque 85 000 à 60 000 militaires, et que le MDN ferme et fusionne des bases dans l'ensemble du pays. Par exemple, la BFC Moncton travaille présentement à la mise sur pied d'un nouveau CRFM, et il y en a un qui vient de s'ouvrir à Rome, dans l'état de New York, pour servir les familles des militaires canadiens affectés dans ce secteur. On prévoit aussi l'établissement d'un nouveau CRFM à Naples, en Italie.

3-33. Compte tenu des réductions appréciables de financement que connaît le MDN et qu'il continuera à subir durant plusieurs années, chaque dollar doit être dépensé judicieusement en fonction d'un rendement maximum. Il est démontré à l'Annexe H que le coût direct encouru par le MDN pour la prestation des services du PSFM varie de 71 \$ à 3 850 \$ par famille de militaire de la Force régulière qui est susceptible d'y avoir recours. Il est possible que le MDN se voie dans l'incapacité de continuer à payer autant que 3 000 \$ par famille pour appuyer un nombre restreint de familles, alors que d'autres méthodes plus rentables pourraient être utilisées.

Il est recommandé que :

--- l'on rationalise la taille et l'emplacement de chacun des CRFM et OCSC et que ceux qui ne contribuent que faiblement à l'atteinte des objectifs révisés soient fermés ou fusionnés là où cela se révèle approprié et plus rentable.

GESTION DU PROGRAMME

Identité:

3-34. Le terme soutien a souvent une connotation négative ou péjorative. Il peut renforcer des idées reçues chez les gens et nuire à ce qui devrait être une approche progressiste et dynamique, fondée sur la prévention. Chaque militaire, chaque conjoint et chaque famille doivent percevoir le CRFM comme une source de renseignements, d'orientation, de conseils et de ressources, sans se percevoir comme une personne à charge qui nécessiterait un soutien. Il s'agit d'individus à part entière qui doivent assumer la responsabilité de leur vie et de leurs décisions.

Il est recommandé que :

- dans les titres **Programme de soutien aux familles des militaires et Directeur**
- **Soutien aux familles des militaires**, on remplace le terme soutien par un terme plus approprié.

3-35. Il existe au Canada une foule d'appellations désignant les CRFM. Certains portent le nom de Centres d'information et de services polyvalents pour les familles, d'autres celui de Centre de soutien aux familles, alors que d'autres encore portent des noms qui n'ont aucun rapport avec le MDN, les FC ou la collectivité militaire locale. Ce phénomène a diverses explications. Dans certains cas, on a adopté le terme polyvalents parce qu'il faisait partie du lexique professionnel des travailleurs sociaux; ailleurs, on a délibérément évité l'emploi du terme militaire de façon à ne pas sembler trop étroitement affilié au MDN/aux FC; enfin, d'autres centres ont choisi une appellation très neutre afin de pouvoir obtenir des subventions de leur province ou de leur collectivité civile sans manifester que ces fonds servaient au soutien de familles de militaires.

3-36. Cette prolifération de termes a causé une certaine confusion pour les militaires des FC et pour leurs familles, ainsi que pour la collectivité civile qui a parfois cru avoir affaire au centre municipal de ressources familiales, alors qu'il s'agissait de celui du MDN. En outre, c'est devenu un autre aspect de la fragmentation du PSFM et de l'absence résultante d'une identité commune dans l'ensemble du pays.

3-37. Les repères physiques des CRFM vont de l'absence de panneaux de signalisation à l'extérieur du ou des édifices jusqu'à des panneaux bilingues à caractère très professionnel qui semblent conformes aux politiques du gouvernement fédéral et du MDN. Il ne nous semble pas approprié que des panneaux d'identité unilingues, à caractère improvisé et non informatif, puissent continuer à être utilisés à des bases/des escadres des Forces canadiennes.

Il est recommandé que :

--- le titre Centre de ressources pour les familles des militaires soit utilisé systématiquement et dans les deux langues au Canada afin de refléter le caractère intégré du PSFM, d'éliminer la confusion qui règne lorsque des familles de militaires passent d'une base à une autre et de fournir une identité reconnaissable qui soit conforme aux politiques du gouvernement fédéral et du MDN.

Partenariat:

3-38. Tous les CRFM existants sont situés soit directement sur des propriétés appartenant au MDN, soit dans des édifices loués par le gouvernement canadien, et cette politique ne semble pas soulever présentement de problèmes importants. Cependant d'aucuns s'inquiètent de ce que la création de l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC) entraîne l'obligation pour les CRFM de payer un loyer à l'ALFC pour les logements familiaux (LF) occupés pour leurs bureaux et leurs programmes. Si cette politique est retenue, il semblerait qu'elle introduise une complication supplémentaire et inutile au financement et au fonctionnement des CRFM. Présentement, l'O AFC 56-40 stipule que les commandants de base/d'escadre ont la responsabilité de fournir des installations appropriées à leur CRFM et que la nature et l'étendue de ces installations doit demeurer une prérogative des commandants de base/d'escadre, compte tenu des circonstances et des conditions locales. S'ils décident de loger le CRFM dans des LF, la base/escadre devra rembourser l'ALFC en proportion de cette utilisation.

3-39. L'O AFC 56-40 stipule en outre que le commandant de base/d'escadre fournira au CRFM les matériels et les approvisionnements nécessaires. Toutefois, il existe dans l'ensemble du pays de vastes divergences d'interprétation au sujet de la quantité et du type de matériels dont a besoin un CRFM. Certains centres disposent d'un matériel complet comprenant ordinateurs, logiciels à jour, télécopieur et fournitures de bureau, tandis que d'autres sont jugés chanceux d'avoir droit à un appareil téléphonique du MDN et n'obtiennent même pas des stylos ou du papier du Ministère. Un genre d'accord plus officiel et détaillé

s'impose entre les commandants de base/d'escadre et leur CRFM, où seraient précisés la nature et le niveau de services que la base/l'escadre fournit au CRFM. Toute pénurie d'articles devra être intégrée au budget accordé au CRFM et les fonds nécessaires obtenus du MDN ou d'ailleurs.

Il est recommandé que :

--- le MDN continue à posséder/louer toutes les installations et tout le matériel des CRFM dans chaque base/escadre/unité et que l'on prépare une entente officielle précisant le niveau de services, de sécurité, d'approvisionnements et de services publics qui sera fourni par la base/l'escadre/l'unité.

3-40. Le concept de Diversification des modes de prestation de services (DMPS) a récemment acquis un statut particulier tant à l'échelon fédéral que provincial de l'administration, ainsi qu'au MDN. Au moment de sa création, il y a environ cinq ans, le PSFM était sans doute un précurseur du concept de DMPS en ce que, plutôt que de créer une série de CRFM et d'affecter à chacun d'entre eux soit des fonctionnaires, soit des employés FNP, soit des militaires en service actif, les concepteurs du programme ont choisi de favoriser la création au Canada d'une série de Conseils d'administration locaux et incorporés qui demeureraient autonomes face au MDN, même si le MDN assurait directement le financement et le soutien des centres. Les Conseils d'administration ont la responsabilité d'engager, d'instruire et de gérer le personnel de chaque CRFM. Ces employés ne sont, en règle générale, pas des employés du MDN ou du gouvernement canadien.

3-41. Cette politique semble s'être révélée très efficace, fournissant aux conjoints de militaires un mécanisme de participation directe et de contrôle en ce qui concerne les services fournis par leur CRFM. Elle a également eu pour effet d'éliminer bon nombre des problèmes de relations de travail et de responsabilité civile inhérents à ce genre de fonction de services sociaux. De fait, la méthode privilégiée par le PSFM semble très semblable à celle favorisée par le MDN dans le cas du Centre d'instruction et de soutien de la milice Meaford (CISM), en Ontario, laquelle est, à toutes fins pratiques, une ressource appartenant à l'État mais exploitée par le secteur privé (GOCO), puisque la majorité des services offerts dans la base sont fournis par un entrepreneur privé.

3-42. Bien que les CRFM aient l'apparence d'une ressource de type GOCO , il n'existe aucun contrat officiel ou accord entre le MDN et chaque Conseil d'administration qui préciserait en détail ce que chaque partie va fournir, les attentes pertinentes, les services et niveaux de services à fournir, les renseignements à échanger, ainsi que le montant et l'échéancier du financement auquel s'engage le MDN.

Il est recommandé que :

--- la DSFM, de concert avec chaque commandant de base/d'escadre, négocie et approuve un contrat/accord officiel avec une organisation sans but lucratif compétente qui est incorporée au niveau provincial ou fédéral, de sorte que l'exploitation de chaque CRFM soit assurée au nom du MDN/des FC.

3-43. Le succès relatif de chaque CRFM semble directement proportionnel au niveau d'appui que lui apporte le commandant de base/d'escadre. Lorsqu'il existe un partenariat véritable entre le commandant, le président du Conseil d'administration et le directeur exécutif, les problèmes trouvent une solution. Il est inconcevable qu'un CRFM puisse s'attendre à survivre et à prospérer sans l'appui direct du commandant de base/d'escadre; pourtant, il a été étonnant d'apprendre, en cours d'évaluation, que certains directeurs exécutifs et présidents de Conseil d'administration pouvaient laisser s'écouler une année entière sans rencontrer leur commandant de base/d'escadre. On trouvera à l'Annexe H un compte détaillé du nombre de réunions respectives tenues au cours de l'AF 1995/1996.

3-44. Diverses explications ont été apportées à cette absence d'échanges, notamment une volonté chez certaines personnes de s'assurer que leur rapport d'autonomie n'est jamais compromis par la perception d'une association avec un officier militaire supérieur. Dans d'autres cas, on a décidé à un moment donné que le commandant de base/d'escadre n'était pas en droit d'être renseigné sur les activités du CRFM parce que cela ...compromettrait la nature confidentielle du rapport du directeur exécutif avec les clients du centre . Par conséquent, il n'était pas vraiment pertinent de rencontrer le commandant de base/d'escadre. Par ailleurs, il faut reconnaître que certains commandants de base/d'escadre peuvent se montrer intimidants, en partie du fait de leur statut d'officier supérieur mais également en raison de leur personnalité, et il y a des gens dans les CRFM qui hésitaient à l'idée d'amorcer des contacts avec les commandants.

Il est recommandé que :

--- l'on déploie des efforts pour vérifier s'il existe effectivement un partenariat productif, positif et professionnel entre chaque commandant de base/d'escadre, le président du Conseil d'administration et le directeur exécutif du CRFM.

3-45. Si l'objectif principal des CRFM est, comme on l'a dit plus tôt, d'aider les FC à déployer et à conserver les militaires, en s'assurant qu'un système approprié est en place pour aider les conjoints et les familles à connaître une meilleure qualité de vie, il semblerait essentiel que le MDN/les FC fournissent de bonne grâce aux CRFM les noms des militaires et des familles affectés à la base dès leur affectation, ainsi que ceux des militaires déployés dans le cadre d'opérations, de grands exercices ou de longs cours de formation. Nous avons constaté de vastes différences dans les niveaux d'assistance et de coopération manifestés dans les diverses bases/escadres. Il y en a qui communiquent ces renseignements à leur CRFM chaque semaine, sous forme électronique. D'autres ne donnent absolument aucun renseignement au CRFM. Dans certains cas, on a invoqué la Loi sur la protection des renseignements personnels pour justifier ce refus de coopérer. Pourtant, le PSFM a obtenu un avis du Commissaire à la protection de la vie privée selon lequel il n'y avait là aucune transgression de cette loi. À certains endroits, les commandants de base/d'escadre se sont dits surpris de telles entraves, s'interrogeant sur l'efficacité que pouvait avoir un CRFM en l'absence de ces renseignements. Étonnamment, c'était à certaines de ces mêmes bases/escadres que des militaires de grades moins élevés empêchaient délibérément la remise de renseignements au CRFM. C'est dire qu'un niveau inadéquat de communication directe entre le directeur exécutif et le commandant de base/d'escadre a indûment prolongé la situation. On trouvera à l'Annexe H un portrait d'ensemble de la disponibilité de ces renseignements dans l'ensemble du PSFM.

Il est recommandé que :

--- dans le cadre du contrat/de l'accord officiel, le MDN/les FC acceptent de fournir aux CRFM le nom de tous les militaires et de leurs conjoints ainsi que leur adresse postale locale dans les cinq jours suivant l'arrivée des militaires ou de leurs familles à la base/l'escadre.

--- le MDN/les FC s'engagent à fournir aux CRFM le nom des militaires déployés dans le cadre d'opérations, de grands exercices ou de longs cours de formation dès que l'information est rendue publique et certainement dans les cinq jours suivant leur départ.

Financement :

3-46. La question du financement des CRFM est sans doute la principale préoccupation de l'ensemble des personnes qui interviennent directement dans les activités du PSFM. Il y a cinq ans, le programme bénéficiait d'une allocation de quelque 17 millions de dollars en financement direct. Au cours des dernières années, le PSFM a fait usage d'environ 12 millions de dollars, un montant additionnel inconnu émergeant d'autres budgets du MDN pour des frais d'infrastructure, de services publics, d'approvisionnements, etc. On avait prévu que le PSFM calculerait, durant les cinq premières années, le niveau de financement nécessaire à chaque CRFM, et les fonds ont été ainsi affectés et acheminés au contrôleur de la base/de l'escadre locale aux fins de paiement. Toujours aux termes de cet échéancier, après cinq ans l'ensemble du budget du PSFM devait être transféré aux commandements pour qu'à leur tour chaque commandant de base/d'escadre puise dans son budget de base/d'escadre les fonds nécessaires au soutien de son CRFM, dans la mesure de ses besoins et des possibilités et compte tenu de conflits possibles avec d'autres priorités. Cette politique était parfaitement cohérente avec la notion de dévolution et de délégation de fonds et de responsabilités au plus bas échelon approprié.

3-47. Durant les premières années, cette méthode de financement direct par la DSFM a relativement bien fonctionné. Toutefois, des difficultés ont fait surface au cours des deux plus récents exercices financiers. Bien qu'un montant précis d'argent ait été affecté au CRFM, certains commandants de base/d'escadre ont décidé d'empêcher le transfert d'une partie de ces fonds à leur CRFM. Cela s'est produit pour diverses raisons, certaines plus légitimes que d'autres, mais il en a résulté de lourdes répercussions sur le fonctionnement des CRFM visés. Les fonds du MDN transmis par l'intermédiaire de la DSFM ne peuvent être utilisés au CRFM que pour payer les salaires et les avantages sociaux des membres du personnel, ainsi que pour les frais d'exploitation, notamment ceux de l'assurance-responsabilité. Quant aux sommes utilisées pour financer des programmes et des activités, il faut les trouver ailleurs. Donc,

lorsqu'un commandant de base/d'escadre décide de retirer, 50 000 ou 75 000 dollars du budget du CRFM, cela équivaut à lui intimer d'éliminer immédiatement un ou deux de ses postes de personnel. On saurait difficilement voir là une façon efficace de gérer une entreprise.

3-48. Dans la majorité des cas où des fonds ont été ainsi enlevés au budget du CRFM - et ce n'est pas toujours le commandant de base/d'escadre qui en a décidé -, la raison la plus communément avancée était que la personne prenant cette décision n'était pas d'accord avec l'activité du CRFM, ou qu'elle n'arrivait pas à se renseigner à son sujet. Dans les cas de désaccord, cela tenait habituellement à un rejet de la perspective ou des pratiques professionnelles du milieu des services sociaux par le militaire qui administrait les fonds en question. Dans les deux cas, des lacunes de communication aggravaient le problème.

3-49. Au problème que constituait le financement des CRFM par l'intermédiaire des commandements se sont ajoutés des problèmes de bureaucratie, de formules à remplir, de justification, de vérification financière, de niveaux multiples d'intervenants, de délais inacceptables, sans oublier que la plupart des CRFM ne reçoivent leurs fonds que bien après le début de chaque exercice financier, ce qui les force à adopter d'autres mesures pour pouvoir payer à temps leur personnel.

3-50. Tous les intervenants rencontrés pour la présente évaluation ont été invités à exprimer leur opinion quant à ce qui serait la meilleure de trois solutions pour le financement futur des CRFM. Les solutions proposées étaient les suivantes :

Solution A : Les 12 millions de dollars en financement direct seraient affectés par le QGDN au COMAR, au CFT, au C Air, au SREIFC et au SMA(SID), et chacun d'entre eux aurait la responsabilité de financer et de gérer les CRFM de ses bases/escadres comme il le juge à propos. La DSFM n'agirait qu'à titre consultatif auprès des commandements, si tant est qu'elle continuerait à exister.

Solution B : Les 12 millions de dollars seraient divisés de la même façon que la DSFM l'a fait jusqu'à maintenant et ils seraient officiellement transférés au budget de référence de chaque base/escadre possédant actuellement un CRFM. Le rôle de la DSFM serait le même que dans la solution A.

Solution C : La DSFM gérerait de façon centrale, au nom du SMA(Per), les 12 millions de dollars et financerait directement les CRFM au moyen de contrats/d'accords négociés par la DSFM. Si le budget du MDN devait subir une autre réduction importante, la DSFM aurait à répartir de façon rationnelle une réduction comparable parmi l'ensemble des CRFM.

3-51. Aucune des 45 personnes rencontrées n'a préféré la solution A, chacune considérant que l'argent se perdrait dans les 5 à 6 milliards de dollars que le QGDN affecte aux commandements. En outre, on a fait valoir qu'il n'existait sans doute pas au sein des commandements, du SREIFC et du SMA(SID) l'expertise nécessaire à la gestion et à l'administration d'un programme à caractère de service social comme le PSFM, ou du moins qu'il faudrait créer quatre mini-DSFM pour en superviser les activités.

3-52. Environ la moitié des commandants de base/d'escadre ont d'abord choisi la solution B, celle où l'argent leur serait directement remis, comme étant la meilleure parce qu'elle leur donnerait les moyens de garantir un excellent CRFM à leurs familles. Toutefois, lorsqu'ils ont appris que certains de leurs collègues n'avaient pas nécessairement l'attitude la plus coopérative à l'égard de leur CRFM et qu'ils en avaient déjà paralysé le financement, la majorité de ces commandants de base/d'escadre ont conclu que, pour le bien de l'ensemble des FC, la gestion des fonds devrait être centralisée, de leur choix de la solution C.

3.53. L'autre moitié des commandants de base/d'escadre ont immédiatement appuyé la solution C, contrairement aux attentes ou aux prédictions de l'équipe d'évaluation. Voici quelques-unes des raisons citées à l'appui de leur préférence de la solution C :

... à titre de commandant de base/d'escadre, je suis responsable non seulement des militaires en service actif mais aussi de leurs familles. Je ne veux rien faire qui risque de compromettre les réseaux de soutien dont doivent disposer ces personnes. De plus, si vous incluez ce montant dans le budget de référence de cette base/escadre, la prochaine fois où nous subirons une coupure de 15 p. 100, les CRFM seront eux aussi coupés et je ne crois pas que cela soit approprié parce que, contrairement à mes autres sections, ils n'ont pas de marge de manoeuvre budgétaire.

D'autres ont déclaré :

... bien que je sois pleinement en accord avec la notion de dévolution et de délégation, un montant de 250 000 dollars retenu au QGDN pour le financement de mon CRFM n'est pas un problème majeur et ne va pas modifier de beaucoup ma stature et mon statut de commandant de base/d'escadre.

Enfin, quelques intervenants ont admis que

... à titre de pilote de chasseur/artilleur/officier d'armée de terre/marin, ils n'avaient vraiment pas reçu l'instruction professionnelle leur permettant de superviser une organisation de service social/développement communautaire, surtout en comparaison de l'expertise accumulée à la DSFM.

3-54. La grande majorité des présidents des Conseils d'administration ont choisi la solution C, comme l'ont fait la totalité des directeurs exécutifs. La solution C correspond également au choix de l'équipe de la DSFM.

3-55. Toutefois, chacune des solutions proposées présente des avantages et des inconvénients très clairs. Le principal inconvénient de la solution C, celle préférée par les répondants, est qu'elle affaiblit les liens de partenariat entre, d'une part, le commandant de base/d'escadre et, d'autre part, le président du Conseil d'administration et le directeur exécutif. Lorsque le CRFM recevait ses fonds par l'intermédiaire de la base/de l'escadre, il était facile pour l'état-major militaire d'obtenir, au besoin, l'attention du personnel du CRFM. Avec un financement direct par la DSFM, il se peut que ceux des CRFM qui tentent de prendre leurs distances de leur base/escadre le fassent encore plus. Si la solution C doit être adoptée, il est essentiel que le partenariat et les communications soient améliorées de façon appréciable là où le besoin s'en fait sentir.

3-56. À titre d'équipe d'évaluation du Programme, nous sommes appelés à recommander à la haute direction la meilleure des solutions, et ce quoi qu'il en soit de l'opinion publique et des sondages. En analysant les solutions susmentionnées, et sur la base des recherches menées, nous avons découvert que cette recommandation-ci aurait des effets déterminants sur l'avenir du PSFM. Nous avons cherché à repérer la solution qui présenterait le meilleur rapport coût-

efficacité, qui garantirait la survie du PSFM comme programme de l'ensemble des FC et qui ne susciterait pas une bureaucratie excessive. Bien que le QGDN ait soutenu au départ que la délégation et la dévolution étaient la solution de l'avenir, des décisions prises récemment à l'échelon supérieur indiquent que l'alternative entre des politiques décentralisatrice et centralisatrice doit se résoudre sur une base réaliste et non purement de principe. Par exemple, il a été décidé qu'à compter du 1^{er} avril 1996, l'ensemble des 85 millions de dollars de financement direct pour les Cadets de l'Armée, de la marine et de l'Air serait centralisé au QGDN sous l'autorité du Chef - Réserves et cadets. Nos recherches révèlent également que les Forces terrestres des États-Unis accordent un financement direct, venu de leur ministère de la Défense (Washington D.C.), aux programmes de soutien aux familles. Ils y accordent une telle importance qu'ils ne laissent à leurs commandants de garnison aucune discrétion à l'égard de ce financement.

Il est recommandé que :

--- les fonds du MDN alloués aux CRFM soient gérés de façon centrale par la DSFM, au nom du SMA(Per), et que les fonds affectés soient transmis directement à l'entrepreneur, c.-à-d. la corporation sans but lucratif, par l'entremise des contrôleurs des commandements et des chefs de groupe.

--- les fonds destinés aux CRFM soient alloués pour plus d'une année à la fois. Il pourrait par exemple y avoir un financement initial couvrant une période de trois ans, accompagné d'une option pour deux autres années.

3-57. La méthode actuelle de détermination du financement de chaque CRFM en fonction du nombre de ses postes d'état-major était sans doute appropriée au moment où les centres ont été mis sur pied; toutefois, elle ne permet plus, à la présente étape, une évaluation rationnelle des fonds dont a réellement besoin chaque CRFM pour fournir le niveau de services requis. En outre, il ne semble exister présentement aucune corrélation directe entre le niveau de financement d'un CRFM donné et le nombre de familles qu'il sert ou pourrait servir dans son secteur.

Il est recommandé que :

--- les CRFM soient financés en fonction du niveau et du type de services qu'ils doivent fournir ainsi que du nombre de familles militaires qu'ils servent, plutôt qu'en fonction d'un nombre précis de postes d'état-major, comme c'est le cas actuellement.

RESPONSABILITÉS DE LA DSFM

3-58. L'équipe de la DSFM mérite des félicitations pour le dévouement et le travail sans relâche qui lui ont permis de mettre sur pied quelque 41 CRFM et OCSC en moins de cinq ans. Si le PSFM a été conçu dans la sphère politique, la DSFM l'a guidé à travers une enfance mouvementée et difficile. Le PSFM entame maintenant sa phase d'adolescence et les défis qui attendent la DSFM et l'ensemble des CRFM et des OCSC seront de beaucoup accrus et différents. En effet, c'est maintenant qu'il importe de mettre en place certaines normes, limites et restrictions pour l'avantage collectif du Programme, du MDN et des FC.

3-59. Si c'est la DSFM qui finance directement les CRFM, du fait de la mise en oeuvre de la solution C, elle doit alors devenir le gestionnaire de programme du PSFM. C'est dire qu'elle doit prendre une part active à tous les aspects de la gestion du programme, ainsi qu'à certains aspects de la prestation de services au niveau de la base/de l'escadre, et recevoir des lignes directrices du Conseil consultatif national du SMA(Per), mais sans aller jusqu'à compromettre le rapport d'autonomie et les contrats négociés avec les Conseils d'administration.

Il est recommandé que :

--- la DSFM se voie confier un rôle beaucoup plus actif en tant que centre de coordination de la gestion et du contrôle du PSFM et comme médiateur et autorité du MDN/des FC pour toutes les questions concernant le programme.

--- afin de gérer adéquatement le PSFM, le personnel de la DSFM soit spécialisé collectivement ou ait accès à ce qui suit:

- a) perspective du conjoint de militaire**
- b) opérations, pratiques et mode de vie militaires**
- c) développement communautaire**

- d) développement et prestation de services sociaux**
- e) évaluation de la prestation de programmes sociaux**
- f) négociation et gestion de contrat**
- g) gestion financière**
- h) pratiques de gestion de petites entreprises.**

--- le personnel de la DSFM effectue une visite annuelle à chaque CRFM/OCSC pour s'assurer que les conditions du contrat/de l'accord sont respectées tant par le MDN que par le Conseil d'administration et pour déterminer toute mesure correctrice requise. Ces visites doivent être documentées par écrit, des copies du rapport pertinent devant être fournies en temps opportun au commandant de la base/l'escadre, au président du Conseil d'administration et au directeur exécutif.

3-60. Une portion des fonds fournis à chaque CRFM sert à payer des frais généraux tels les coûts d'assurance, de vérification, de gestion financière et de gestion du service de la paie. Présentement, chaque CRFM mène des négociations locales pour l'obtention de ces services. Des efforts limités ont été déployés pour acquérir ces services à l'échelle nationale, mais sans succès. Un effort mieux concerté s'impose afin de déterminer si des économies appréciables ne pourraient pas découler de la négociation de contrats avec une compagnie d'assurance nationale, une firme d'experts-comptables et une institution bancaire pour la prestation de ces services, et peut-être d'autres services, à l'ensemble des 41 CRFM et OCSC. Tous fonds ainsi économisés pourraient alors être utilisés par les CRFM/OCSC pour la prestation directe de programmes.

3-61. Le Conseil d'administration de chaque CRFM devrait s'attacher avant tout au repérage des besoins spécifiques de sa collectivité militaire, au lieu de consacrer du temps et des ressources déjà limitées à beaucoup de questions administratives plus générales, comme les efforts annuels de négociation d'une assurance-responsabilité, etc. De telles préoccupations tendent à détourner les centres de ce qui devrait être leur véritable priorité, c.-à-d. la prestation de services et de programmes. Cette situation est également aggravée par le roulement important des membres du conseil éloignés vers une autre base/escadre par leur affectation ou celle de leur conjoint. Il importe d'élaborer une méthode plus efficace et efficiente de régler de telles questions.

Il est recommandé que :

--- la DSFM négocie des offres permanentes nationales en ce qui concerne les services communs utilisés par les CRFM et les OCSC, c.-à-d. les services de paie et les services financiers, les avantages sociaux des employés, les assurances-responsabilité et les assurances d'indemnité professionnelle, les services de vérification, les services d'achats des approvisionnements, etc., et, aux endroits où ces offres permanentes se révèlent d'un meilleur rapport coût-efficacité, les CRFM doivent être encouragés à les utiliser.

3-62. Les travaux de cette étude d'évaluation nous ont donné l'occasion de rencontrer bon nombre des directeurs exécutifs avec leur personnel et l'ensemble du personnel de la DSFM. Ces personnes proviennent d'une foule de milieux professionnels, notamment le travail social, le développement communautaire, l'éducation des jeunes enfants, le monde des affaires, la gestion des organisations sans but lucratif et le monde des militaires retraités. Nous avons été impressionnés non seulement par leur dévouement et leur énergie à fournir des services de première qualité à l'ensemble des familles de militaires, mais également par leur incroyable expertise et expérience, dont nous espérons qu'elle sera échangée et partagée avec leurs collègues et avec les militaires en service.

3-63. Le PSFM organise à chaque année un congrès où chaque CRFM envoie des représentants, d'habitude le directeur exécutif et le président du Conseil d'administration, et auquel participe le personnel de la DSFM. Les seuls militaires invités à ce congrès ont tendance à être ceux qui portent deux chapeaux, c'est-à-dire un président ou un membre du Conseil qui est aussi un militaire en service actif. À certains endroits, on organise également des congrès régionaux où les représentants homologues d'un secteur géographique donné se réunissent pour échanger sur des questions et des problèmes communs.

3-64. Au congrès annuel du PSFM de mai 1996, une des principales activités inscrites à l'ordre du jour était un échange de récits de réussites par plusieurs des CRFM. Il faut y voir une bonne façon de réduire la fragmentation et l'incohérence qui grèvent l'ensemble du PSFM. Lorsqu'une expérience a donné de bons résultats, qu'il s'agisse d'un programme ou d'un facteur de gestion, elle a avantage à être communiquée aux autres intervenants dans le cas où elle pourrait servir ailleurs. Il semble qu'on ait présentement beaucoup tendance à réinventer la roue dans le réseau des CRFM.

3-65. Il semble également malheureux que ces récits de réussites ne soient pas activement partagés avec un plus large échantillon de militaires, y compris les commandants de base/d'escadre. Dans le même esprit, il importe que cet échange d'expertise et d'expérience se produise dans les deux directions. Les commandants de base/d'escadre sont souvent très bien informés et très diserts et, si on y prête l'oreille, leurs contributions pourraient s'avérer très utiles aux personnes qui oeuvrent dans les CRFM. La limitation des congrès annuels (et sans doute des congrès régionaux) à deux seulement des trois principaux éléments du partenariat, ainsi que l'exclusion de tout commandant de base/d'escadre comme représentants ou conférenciers, ne semblent pas acceptables.

Il est recommandé que :

--- l'on établisse un mécanisme grâce auquel les vastes connaissances et l'expérience que possèdent les directeurs exécutifs des CRFM, leur personnel, les membres des Conseils d'administration, le personnel de la DSFM et les commandants de base/d'escadre puissent être partagées facilement et de façon productive, de sorte qu'on puisse profiter collectivement des leçons tirées par d'autres.

RESPONSABILITÉS DES CORPORATIONS CHARGÉES DE GÉRER LES CRFM

3-66. Comme il a été dit plus tôt, le MDN devrait adjuger par contrat l'exploitation des CRFM. Plusieurs aspects doivent être pris en considération dans la sélection des conditions à intégrer à de tels contrats. D'abord, il ne semble pas à conseiller de signer présentement des contrats avec d'autres entités que des organisations sans but lucratif, incorporées au niveau provincial ou fédéral comme le sont la majorité d'entre elles. Le principal avantage d'une telle politique est que la Corporation est tenue de se conformer à certaines lois et normes provinciales/fédérales, qu'elle peut dans une large mesure fonctionner de façon autonome du MDN, et qu'elle peut avoir accès à d'autres sources de financement, notamment des fonds recueillis au moyen d'événements-bénéfices et de subventions. En fait, nous avons noté que, dans plusieurs cas (voir Annexe H), certains CRFM reçoivent moins de la moitié de leur budget du MDN et ont réussi à tirer des montants appréciables d'autres sources de financement. En d'autres mots, la contribution du MDN aux CRFM peut aller jusqu'à être bonifiée du double, ajoutant au caractère et au niveau des services offerts aux familles des militaires de ces bases/escadres.

3-67. Présentement, les Conseils d'administration ne comprennent que des conjoints de militaires et des militaires en service actif. Cette façon de faire est très isolationniste et elle laisse entendre que personne d'extérieur à ces deux catégories ne possède d'expertise en ce qui concerne les besoins des familles des militaires. Il existe certainement des conjoints de militaires à leur retraite qui seraient en désaccord avec la notion que leur expérience n'a rien de pertinent à cet égard. Comme nous l'ont dit certaines de ces personnes, elles ont survécu à l'époque précédant les CRFM, qui n'avait rien d'agréable. Elles aussi auraient des conclusions à partager avec les conjoints actuels. En outre, alors que beaucoup de commandants de base/d'escadre ne ménagent aucun effort pour intégrer leur base/escadre à la collectivité civile dans son ensemble, notamment en participant à des clubs philanthropiques et à des chambres de commerce de l'endroit et en invitant des leaders communautaires à la base pour des échanges, les CRFM font le choix conscient d'exclure de leur Conseil d'administration tout membre de la collectivité civile locale. Ces gens de l'endroit pourraient pourtant apporter une contribution valable et des liens utiles au CRFM si on les incluait dans la composante de 49 p. 100 de personnes autres que des conjoints de militaires.

3-68. On note dans l'ensemble du pays d'importantes différences quant à la proportion de renseignements communiqués par les CRFM à la DSFM et à leur commandant de base/d'escadre. Dans certains cas, il se peut que trop d'énergie et de ressources soient consacrées à la cueillette et à l'analyse de données tandis qu'ailleurs l'absence totale de données et d'information n'est pas acceptable. Il importe de déterminer et de rationaliser d'un commun accord les besoins particuliers à chacun des trois membres du partenariat, tout en tenant compte d'éventuelles répercussions sur la prestation de services si le personnel du centre doit consacrer un temps excessif à susciter et à produire l'information recherchée. Il faut également favoriser un niveau élevé d'identité informationnelle dans l'ensemble des CRF et des OCSC afin d'aider la DSFM à fournir au SMA(Per) un portrait national du programme.

Il est recommandé que :

--- le MDN passe des contrats uniquement avec des organisations canadiennes sans but lucratif qui sont incorporées au niveau provincial ou fédéral et dont le Conseil d'administration se compose dans une proportion d'au moins 51 p. 100 de conjoints de militaires, le reste des membres devant appartenir aux collectivités militaire et civile locales.

--- les CRFM et les OCSC fournissent des rapports d'information réguliers sur leurs activités tant au commandant de la base/l'escadre qu'à la DSFM.

--- le commandant de la base/l'escadre, le président du Conseil d'administration et le directeur exécutif tiennent au moins trois réunions au cours de chaque année financière afin de discuter du niveau et du caractère des services fournis aux familles, d'évaluer le niveau de satisfaction en ce qui a trait aux services assurés et de faciliter tout changement requis.

3-69. Compte tenu du roulement fréquent imposé aux membres du Conseil d'administration par leurs affectations ou celles de leur conjoint, l'expertise des membres du conseil est devenue une question cruciale, vu les responsabilités appréciables en cause aux plans du droit, de la responsabilité civile, des questions de personnel et de la gestion financière. En fait, le Conseil d'administration gère une véritable petite entreprise, qui peut compter aussi peu que 2 employés, plus souvent jusqu'à 8 ou 10 personnes, et même dans le cas d'un centre en particulier, un personnel de 50 membres. Le travail effectué au Conseil d'administration appelle des connaissances et des aptitudes particulières que les gens peuvent avoir acquises par leur travail à d'autres conseils ou par une instruction appropriée. Si ces personnes n'ont pas déjà eu l'occasion d'acquérir cette expertise, il incombe à la Corporation du CRFM de voir à fournir immédiatement une instruction adéquate aux nouveaux membres et aux membres actuels du conseil.

3-70. Il existe bon nombre de sources d'instruction offertes aux membres des Conseils d'administration. À certains endroits, la province ou des organisations comme Centraide offrent ce genre de cours gratuitement ou à un coût très raisonnable. De tels éléments de formation et de perfectionnement sont également offerts contre compensation par des entreprises du secteur privé. Au sein des CRFM, plusieurs directeurs exécutifs se sont dotés (en désespoir de cause) d'une expertise-maison dans l'instruction à donner aux membres du conseil. En fait, une des directrices exécutives a même consacré sa thèse de maîtrise au perfectionnement des membres de Conseils d'administration et elle se fait un plaisir de communiquer son expertise à d'autres conseils de CRFM sur demande. Aux yeux du MDN, il est inacceptable que des fonds publics soient remis à un Conseil d'administration dont les membres n'ont pas nécessairement les connaissances requises pour une gestion adéquate et efficace des fonds et de l'instance locale du Programme.

Il est recommandé que :

--- dans le cadre du contrat/de l'accord officiel, la DSFM ait la garantie que des cours de formation et de perfectionnement adéquats sont fournis à tous les membres des Conseils d'administration des corporations sans but lucratifs avec lesquelles le MDN passe des contrats en vue d'assurer l'exploitation des CRFM.

3-71. L'absence de communications suivies entre les commandants de base/d'escadre et la DSFM, le manque de rapports d'information réguliers et le nombre limité de rencontres entre les partenaires ont l'effet combiné de susciter beaucoup d'incertitude et d'inquiétude chez bon nombre des parties prenantes au PSFM mais surtout chez les commandants de base/d'escadre. Beaucoup d'entre eux ont déploré ne pas vraiment savoir ce que faisait ou planifiait de faire leur CRFM/OCSC, s'inquiétant de la possibilité de soudainement retrouver leur nom en page frontispice du Globe and Mail . Certains événements les plus banals peuvent faire ainsi la manchette et le personnel d'un CRFM ou d'une OCSC risque de ne pas peser suffisamment la portée de certaines de ses activités.

3-72. Lorsque les commandants de base/d'escadre jouaient un rôle direct dans la filière de financement des CRFM et des OCSC, ils ressentaient un certain contrôle sur la situation. S'ils doivent quitter cette filière (aux termes de la solution C), ils n'accepteront de le faire que si les CRFM/OCSC s'engagent à préparer des plans d'entreprise devant être discutés et négociés avec les commandants et leur état-major. Les commandants tiennent à cette occasion d'y intégrer leurs perceptions des besoins et des exigences de la collectivité ainsi que d'être renseignés de première main sur la façon dont le CRFM/OCSC entend réaliser ses objectifs et utiliser son budget.

Il est recommandé que :

--- chaque CRFM/OCSC prépare et mette à jour annuellement, après consultation avec le commandant de la base/l'escadre et la DSFM, un plan d'entreprise triennal qui indique avec exactitude les niveaux de financement convenus et qui décrit les niveaux et les types de services actuels et futurs à fournir localement ainsi que les exigences concernant les installations et le matériel que le CRFM/OCSC transmettra au commandant de la base/l'escadre.

PRESTATION DU PROGRAMME

3-73. Comme on l'a mentionné plus tôt, le PSFM est très fragmenté et existe en quelque 41 versions distinctes. Le niveau d'identité des services a été difficile à déterminer dans le cadre de la présente évaluation. Des entrevues menées avec plusieurs militaires et leurs conjoints ont indiqué qu'ils trouvaient inacceptable cette importante variation constatée au cours de leurs déplacements au pays et à l'étranger. Leurs déménagements fréquents laissent très peu de stabilité dans leur vie et ces personnes se sont dites étonnées de ce que des installations aussi universelles que des centres de ressources aux familles variaient autant d'un emplacement à l'autre, ce qui ne contribuait aucunement à réduire leurs niveaux de stress au moment du déménagement, contrairement à leurs attentes. En effet, beaucoup d'entre eux espéraient des CRFM le genre de confort chaleureux, familial et prévisible qu'ils trouvaient par exemple dans une succursale de McDonald's ou de Tim Horton en arrivant dans un milieu nouveau et inconnu.

Il est recommandé que :

--- les familles de militaires amenées à se déplacer un peu partout au pays et à l'étranger aient l'assurance qu'elles pourront au moins bénéficier d'un niveau de service commun minimum à chacun des CRFM et des OCSC où elles se rendront et que, dans le cas où un CRFM/OCSC donné ne peut fournir à l'interne un certain service, le CRFM ou l'OCSC aura pris les dispositions nécessaires pour que la famille puisse obtenir celui-ci au sein de la collectivité locale.

--- la DSFM détermine, conjointement avec les commandants de base/d'escadre et les Conseils d'administration, quels sont les niveaux minimums et les types de services requis pour chacun des CRFM/OCSC pour quels services supplémentaires répondant à des besoins locaux le MDN est disposé à payer là où le besoin s'en fait sentir.

DIVERS

3-74. Au cours des entrevues que nous avons menées au Canada et à l'étranger, il est devenu apparent qu'il existait chez les directeurs exécutifs et chez les personnels des centres de vastes disparités de niveaux de connaissances et de compréhension concernant la mission et la fonction du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. De plus, les personnes qui n'étaient ni des conjoints de militaires, ni des militaires à leur retraite semblaient n'avoir qu'une connaissance très sommaire de la culture et des pratiques distinctives du MDN/des FC. Dans certains cas, les conjoints de militaires trouvaient difficile de discuter de leurs problèmes avec un employé de CRFM/OCSC qui semblait incapable de comprendre le milieu où évoluaient les militaires et leurs familles.

3-75. Nous avons noté très peu d'indications de l'offre de quelconques sessions d'orientation ou d'apprentissage aux directeurs exécutifs et au personnel des centres par leur base/escadre. Interrogés au sujet de cette lacune, les commandants de base/d'escadre ont manifesté beaucoup d'intérêt pour une telle suggestion. Certains ont offert d'amener l'équipe du CRFM/OCSC sur le terrain durant des exercices, de les amener visiter les installations et aménagements de la base, ou même de les emmener faire un tour d'hélicoptère. De fait, la plupart des bases/des escadres organisent de telles sessions d'orientation mais, comme l'ont précisé certains commandants, il ne leur était jamais venu à l'idée d'y inclure l'état-major du CRFM/OCSC... mais ils allaient certainement le faire à l'avenir. Ils ont aussi recommandé que le président du Conseil d'administration, ou le directeur exécutif, prenne l'initiative de s'assurer de la prestation d'une instruction appropriée en ce qui concerne l'institution militaire.

Il est recommandé que :

--- lorsque le personnel d'un CRFM/OCSC donné n'a pas eu beaucoup d'occasions de se familiariser avec la vie militaire ou les rôles et les fonctions du MDN et des FC, le commandant de la base/l'escadre et le directeur exécutif s'engagent à fournir suffisamment de formation d'orientation pour que le personnel puisse bien comprendre les situations vécues par les militaires et leurs familles.

3-76. Dans le contexte des importantes modifications et réductions que connaissent présentement le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes, il demeure nécessaire de voir à ce que l'ensemble de nos programmes réalisent les objectifs au nom desquels ils ont été créés, et qu'ils le fassent de la façon la plus productive et efficiente. La présente évaluation de programme a repéré beaucoup d'aspects du Programme de soutien aux familles des militaires qui appellent des modifications et des ajustements. Le niveau de mise en oeuvre de ces modifications et leurs effets appelleront une nouvelle évaluation à une date ultérieure. Il est également possible que le niveau de financement actuellement dévolu au PSFM ne suffise pas à lui permettre de s'acquitter de son mandat et de ses objectifs et que des sources supplémentaires ou différentes de fonds doivent être localisées.

Il est recommandé que :

--- l'on effectue une étude d'évaluation du Programme à titre de suivi au bout de quatre ans (année financière 1999-2000), afin de déterminer si toutes les améliorations nécessaires ont été apportées au PSFM et si le MDN doit continuer à financer le Programme et dans quelle mesure il doit le faire.

PARTIE 4 - RÉSULTATS, ANALYSE ET CONCLUSIONS - ORGANISATIONS DE COORDINATION DES SERVICES COMMUNAUTAIRES À L'EXTÉRIEUR DU CANADA

CONTEXTE

4-1. Les Centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) à l'extérieur du Canada ont vu le jour en 1991 à titre d'Organisations de coordination des services communautaires (OCSC) modelées sur un programme analogue dirigé par ce qui s'appelait autrefois le ministère des Affaires extérieures. Théoriquement, les OCSC ne devaient pas offrir toute la gamme des services des CRFM mais être plutôt axées sur des programmes d'information, d'orientation et d'accueil et employer uniquement du personnel à temps partiel. Aujourd'hui, de petites concentrations des Forces canadiennes sont dispersées en Europe et aux États-Unis, et l'on trouve des CRFM à Geilenkirchen et à Ramstein, en Allemagne, au SHAPE et à Bruxelles, en Belgique, à Daws Hill, en Angleterre, et à Rome, dans l'État de New York, aux États-Unis. On envisage aussi d'ouvrir un nouveau CRFM pour les familles des militaires à Naples, en Italie.

Geilenkirchen, Allemagne, et Brunssum, Pays-Bas

4-2. Le contingent canadien compte en tout 187 membres de la Force régulière : 117 sont affectés à l'unité du Système aéroporté d'alerte et de contrôle (AWACS) de l'OTAN, 57 à l'Unité de soutien des Forces canadiennes Europe (USFC(E)) et 17 auprès des Forces alliées du Centre Europe (AFCENT). En tout, on dénombre dans ce secteur géographique environ 600 canadiens.

Ceux-ci sont répartis entre une base de l'OTAN à Geilenkirchen, en Allemagne, et une autre située à environ 5 km de Brunssum, aux Pays-Bas. Un pourcentage important de ces militaires doit être déployé entre quatre et six mois par année. La collectivité comprend également 12 enseignants canadiens qui travaillent à l'école internationale à Brunssum.

4-3. Le CRFM exerce ses activités depuis 1992. Il est administré par un conseil consultatif réunissant six conjoints, quatre militaires et trois membres d'office : le représentant militaire, l'aumônier militaire et le directeur. Il y a trois postes à temps plein au CRFM : un coordonnateur, un adjoint administratif/réceptionniste et un coordonnateur de l'information et de l'orientation/des bénévoles. Il y a aussi un conseiller en intervention en cas de crise qui travaille à temps partiel en vertu d'un contrat. Le Directeur - Soutien aux familles des militaires

(DSFM) alloue les fonds nécessaires aux salaires et à la formation du personnel tandis que l'USFC(E) fournit des locaux meublés. Le CRFM offre divers programmes, notamment un programme de coordination bénévole, un programme pour mamans et tout-petits, une bibliothèque de renseignements sur les voyages, des ateliers éducatifs, un bulletin mensuel (La communauté canadienne), une coopérative de gardiennage d'enfants, ainsi que des services d'aide à la réinstallation et de counselling en cas de crise.

Ramstein, Allemagne

4-4. Le contingent canadien à Ramstein a été réduit au cours des deux dernières années; il compte maintenant 17 militaires de la Force régulière : 14 à l'OTAN, deux au détachement de l'USFC(E) et un officier affecté à un poste d'échange auprès de l'ITMAC. En tout, 57 Canadiens (militaires et membres de leurs familles) vivent là-bas. Ramstein est une base des forces aériennes américaines où sont représentés, à titre de pays membres de l'OTAN, le Canada, la France, la Grande-Bretagne et l'Allemagne. Cette base offre les services de base américains, en anglais, par exemple : soins médicaux, activités récréatives, économat/magasin coopératif, enseignement et programmes de soutien. Les déploiements sont de plus en plus fréquents, d'une durée allant de quatre à six mois.

4-5. En raison des différences culturelles qui existent entre Canadiens et Américains, un CRFM canadien a été mis sur pied en 1993 afin de répondre aux besoins locaux des Canadiens. Il y a un poste à temps partiel (20 heures par semaine) occupé par le coordonnateur. Le CRFM est administré par un conseil consultatif réunissant quatre conjoints, un militaire, deux membres d'office, l'un étant le représentant militaire et l'autre, le coordonnateur. L'USFC(E) fournit les installations, et le DSFM finance les salaires et la formation du personnel. Au cours des premiers mois d'activité du CRFM, on s'est appliqué à évaluer les besoins, à mettre en oeuvre un programme d'information et d'orientation ainsi qu'à publier un bulletin.

SHAPE, Casteau, Belgique

4-6. Le contingent canadien au Grand Quartier général des Puissances alliées en Europe (SHAPE) comprend 73 militaires de la Force régulière et cinq enseignants canadiens, le nombre de Canadiens s'élevant à environ 230. Le SHAPE se trouve à Casteau, en Belgique, à quelque 60 km au sud-ouest de Bruxelles, où travaillent ensemble les représentants des pays membres de l'OTAN et des 23 pays membres du Partenariat pour la paix. Le personnel des FC occupe des postes placés sous la supervision d'autres pays membres de l'OTAN. Les militaires des FC

et leurs familles ont accès, entre autres, aux services médicaux et dentaires des FC, à une école canadienne pour personnes à charge (de la 1^{re} à la 8^e année) ainsi qu'à une école secondaire américaine ou belge, à un économat/magasin coopératif américain, de même qu'aux installations et programmes sportifs du Fonds de services communautaires du SHAPE (SCSF).

4-7. Le CRFM a été mis sur pied en août 1993. Il est actuellement administré par un conseil consultatif formé de six conjoints, d'un militaire et du représentant militaire (un membre des FC désigné par le cmdt pour le représenter), qui possède le statut de membre d'office. Le centre compte 2,3 postes, soit un adjoint administratif à temps plein ainsi qu'un coordonnateur et un coordonnateur adjoint qui travaillent chacun 25 heures par semaine. Le DSFM finance les salaires et la formation du personnel, tandis que le contingent canadien fournit les installations. Le CRFM offre notamment un programme d'information et d'orientation, une bibliothèque de renseignements sur les voyages et une trousse de bienvenue et publie un bulletin.

Siège de l'OTAN, Bruxelles, Belgique

4-8. Le contingent canadien à Bruxelles compte 29 membres de la Force régulière. À l'exception d'un militaire des FC qui étudie au Collège d'état-major belge, les autres militaires des FC travaillent au sein de la Délégation interarmes, au détachement de l'USFC(E) et au Siège de l'OTAN et dans ses agences. Sur 29 militaires des FC, 12 sont sous la supervision d'autres pays membres de l'OTAN. Les 90 militaires des FC et les membres de leurs familles doivent faire une heure de route pour se rendre au SHAPE, à Casteau, afin d'avoir accès, par exemple, aux services médicaux et dentaires des FC, à l'économat/magasin coopératif américain ainsi qu'à d'autres programmes de soutien. La plupart des enfants des militaires des FC fréquentent les écoles internationales situées à Bruxelles.

4-9. Le CRFM a été mis sur pied en 1992. Lors de l'évaluation, il était géré par un conseil consultatif réunissant quatre personnes : un conjoint, deux militaires et le représentant militaire, qui agit à titre de membre d'office. Le DSFM alloue les fonds nécessaires aux salaires et à la formation du personnel. Le CRFM a récemment quitté la zone protégée du Siège de l'OTAN pour s'installer dans un appartement qui facilite grandement l'accès aux membres des familles. Le contingent canadien assume les frais du loyer et des services publics et fournit le mobilier. Le CRFM dispose de 1,6 poste réparti également entre un coordonnateur et un adjoint

administratif. Il offre, entre autres, un programme d'information et d'orientation et publie un bulletin, une trousse de bienvenue et des ateliers pédagogiques.

Lieux de service éloignés en Europe

4-10. Une personne assure la liaison auprès des militaires des FC et de leurs familles qui ne sont pas concentrés dans l'un des principaux endroits. Il s'agit d'un poste à temps partiel que finance le DSFM et qui fournit un soutien principalement par le biais d'un bulletin. Cette personne est supervisée par l'officier d'administration de l'USFC(E) de Geilenkirchen.

Daws Hill, Grande-Bretagne

4-11. Trois commandants de l'ELFC(L) sont responsables de la majeure partie des militaires en service en Grande-Bretagne. Quant à l'ELFC(L), il fait office de BFC(UK), sauf en ce qui concerne les militaires en service pour l'OTAN à l'USFC(E) Daw Hills. Les 137 membres de la Force régulière affectés en Grande-Bretagne sont dans une situation différente de celle des militaires qui se trouvent en Belgique et en Allemagne du fait qu'ils sont principalement affectés à des écoles et à des postes d'échange. Ils sont répartis à peu près comme suit : 67 militaires affectés à des postes d'échange, 29 militaires sont des étudiants; 7 militaires affectés à l'Armée britannique du Rhin; 12 militaires affectés à l'ELFC (Londres); 11 militaires affectés au QG AFNORWEST; 4 militaires affectés au QG de l'OTAN (Northwood); 3 militaires affectés au CFILO; et 7 militaires affectés à l'USFC(E) (Daw Hills). Les membres des FC et leurs familles sont éparpillés en Grande-Bretagne, mais ils sont le plus nombreux à la station Daws Hill de la Royal Air Force (RAF), située à environ 50 km à l'ouest de Londres. La plupart des services sont assurés par la localité et l'enseignement, par les écoles britanniques locales ou les écoles internationales.

4-12. Ce n'est que depuis juin 1996 qu'un CRFM a été mis sur pied à la station Daws Hill de la RAF pour servir les quelques 430 membres de la communauté des FC. L'objectif du CRFM consiste à offrir un programme d'extension qui relie les familles des militaires canadiens et tient lieu de centre d'information et d'orientation, plutôt qu'à fournir un lieu servant de halte-accueil. Le conseil consultatif est composé de quatre conjoints, d'un militaire et d'un représentant militaire agissant à titre de membre d'office. Il y a un poste à temps partiel occupé par le coordonnateur, qui travaille 19,5 heures par semaine. CE CRFM est financé par l'USFC(E) (Daw Hills).

Rome, New York, États-Unis

4-13. Le contingent canadien à Rome, dans l'État de New York, fait partie du QG du Secteur nord-est de défense aérienne (NEADS). Il compte 16 militaires de la Force régulière, surtout des contrôleurs des armes aériennes, accompagnés de leurs familles. Le contingent se trouve dans une base américaine qui a fait l'objet de réductions, passant d'une base des forces aériennes américaines à une base de la garde nationale. Ce changement a précipité la fermeture de la majorité des services de soutien qui seraient normalement offerts, par exemple : services médicaux, programmes récréatifs, logement et économat/magasin coopératif.

4-14. Le CRFM canadien a vu le jour en février 1996 et entrepris ses activités en septembre 1996. Il est administré par un conseil consultatif réunissant quatre conjoints, un militaire et deux membres d'office, l'un étant le représentant militaire et l'autre, le coordonnateur. Un coordonnateur à temps partiel travaille 20 heures par semaine. Le DSFM finance les salaires et la formation du personnel; les installations sont fournies et équipées par la garde nationale de l'État de New York. Au cours de la première année, on s'est appliqué à mettre en oeuvre un programme d'information et d'orientation ainsi qu'à publier une trousse de bienvenue et un bulletin canadien.

RAISON D'ÊTRE

4-15. Le Programme de soutien aux familles des militaires (PSFM), tant au Canada qu'à l'étranger, vise à appuyer le militaire des FC et sa famille. Il a été créé dans le but de permettre aux conjoints des militaires de participer directement aux questions familiales touchant la collectivité militaire, et c'est encore le but qu'il poursuit. En ce qui concerne les militaires et leurs familles en Europe, les CRFM trouvent peut-être leur principale raison d'être dans l'augmentation du nombre de déploiements, par exemple l'opération Deny Flight, la Force de mise en oeuvre (IFOR) et la Force de stabilisation (SFOR), auxquels des membres des FC participent fréquemment. Même si les militaires des FC ont toujours eu la capacité d'être déployés, il était rare jusqu'à récemment qu'ils le soient pendant une affectation à l'étranger. Voici des exemples de ce changement au niveau des opérations : les membres de la Force de détection lointaine aéroportée de l'OTAN à Geilenkirchen ne font plus partie d'un aéroclub mais sont maintenant déployés en moyenne 120 jours par année; 25 p. 100 de l'effectif du quartier général de l'AFCENT est déployé à un moment donné; quelques militaires des FC sont

appelés à effectuer deux périodes de service de six mois au sein de l'OTAN en Bosnie, au cours d'une affectation de trois ou quatre ans; et, récemment, un militaire a été déployé en Bosnie pour une période de six mois, une semaine après son arrivée en Grande-Bretagne.

4-16. Selon certains membres des FC, parce que le Canada est l'un des pays d'origine de la Convention sur le statut des forces (SOFA) et que l'anglais est l'une de ses langues officielles, qui est la principale langue de travail de l'OTAN, les militaires des Forces canadiennes ont une charge de travail accrue dans le cadre des opérations que mène l'OTAN. Par conséquent, même s'ils ne sont pas déployés, les heures de travail sont très longues au sein de l'OTAN à l'heure actuelle. Outre la charge de travail et la capacité de déploiement accrues, les membres des FC affectés à l'OTAN sont supervisés par des militaires d'autres pays, chacun ayant ses propres normes et sa propre éthique professionnelle. Le militaire des FC est donc évalué par un autre pays, ce qui suscite parfois de l'incertitude au sujet de son évaluation. De même, compte tenu du milieu de travail multinational, il est difficile de mettre sur pied un groupe arrière ou un réseau de soutien pour les familles des militaires déployés. En fait, certains commandants (cmdt) de contingents des FC en Europe ont demandé la création de CRFM pour les aider à remplir leurs responsabilités envers les familles.

4-17. Certains militaires des FC ont indiqué qu'il est important de placer le PSFM dans le contexte global de la nouvelle organisation des Forces canadiennes. Étant donné qu'on met davantage l'accent sur la mise sur pied de la force (ce qui implique le recrutement, l'entraînement et la préparation des militaires) et l'emploi de la force (c'est-à-dire le déploiement, les opérations et le retour à l'unité d'appartenance), le CRFM joue un rôle précieux en facilitant le soutien des familles pendant le déploiement des militaires.

4-18. Dans les années 80, durant la belle époque de Lahr et de Baden, où se trouvaient la plupart des militaires des FC et leurs familles, le Canada offrait de nombreux services de soutien dont la Banque de Montréal, l'Économat, les services médicaux et hospitaliers, les aumôniers, les travailleurs sociaux et les écoles pour personnes à charge. Il n'était pas nécessaire de s'intégrer à la collectivité allemande locale pour survivre. Or, le profil des Forces canadiennes en Europe a changé. Les services de soutien qui étaient autrefois disponibles dans les principales bases, soit Lahr et Baden, sont maintenant limités et ne sont offerts qu'à quelques collectivités. En Europe, les familles des militaires canadiens doivent être beaucoup plus autosuffisantes. Néanmoins, selon de nombreux membres des FC affectés en Europe, le personnel du QGDN

croit que le bon vieux temps existe encore, c'est-à-dire qu'une affectation en Europe équivaut à des vacances de trois ou quatre ans et qu'il ne faut que quelques services de soutien aux familles.

4-19. Au moment de l'évaluation, le représentant militaire national (RMN) auprès du SHAPE était en train d'envoyer une note de service à sa chaîne de commandement militaire en Europe, dans laquelle il exprimait son appui à l'égard des CRFM et reconnaissait l'importance de la famille pour ce qui est d'accroître l'efficacité opérationnelle des militaires des FC.

4-20. Sur le plan du soutien médical, deux médecins militaires (MM), une infirmière (INF) et deux dentistes militaires (DM) offrent des services aux militaires des FC et à leurs familles en Europe. Il n'y a plus de travailleurs sociaux des FC en Europe. Un MM et un DM sont affectés au SHAPE tandis que les autres MM et DM ainsi que l'INF se trouvent à Geilenkirchen. Ils travaillent dans les établissements de santé internationaux de l'OTAN et sont tenus de fournir des services à toutes les nationalités, pas uniquement aux membres des FC et à leurs familles. Même pour les personnes affectées au SHAPE et à Geilenkirchen, il est parfois difficile d'avoir accès à ces médecins des FC à cause de leurs engagements internationaux. Les membres des FC et leurs familles se trouvant à Ramstein et en Grande-Bretagne doivent se rendre dans un établissement américain ou dans la localité pour obtenir des services médicaux.

4-21. Il y a longtemps, le MDN a mis en place un processus pour déceler les problèmes éventuels touchant les membres des FC, ou leurs familles, affectés à l'étranger. Il semble maintenant que ce processus de dépistage soit relativement inefficace. Les militaires et leurs familles sont affectés à l'extérieur du Canada sans vraiment comprendre non seulement les difficultés qui les attendent mais aussi le soutien limité mis à leur disposition. Voici quelques exemples : des militaires dont les enfants doivent suivre des programmes spéciaux à l'école et qui sont affectés dans un endroit où aucun programme de ce genre n'est offert; des militaires qui doivent subir une intervention chirurgicale importante à leur arrivée au lieu d'affectation à l'étranger alors qu'on était au courant de leur état avant leur départ du Canada; et des militaires qui demandent que leur affectation soit modifiée après leur voyage de recherche d'un logement parce qu'ils ont pris conscience de certaines des difficultés auxquelles ils feraient face en vivant à l'étranger.

4-22. L'échec du processus de dépistage des FC est en partie attribuable au fait que la responsabilité de déceler les problèmes éventuels qui les écarteraient d'une affectation en Europe semble incomber aux militaires des FC et à leurs familles. Bon nombre de familles sont peu disposées à assumer cette responsabilité à cause des répercussions que cela pourrait avoir sur la carrière des militaires. Une autre faiblesse réside dans les diverses formes que prend le dépistage. Certains membres des FC ont dit qu'ils avaient été interrogés par téléphone et d'autres, en personne sans les membres de leur famille.

4-23. En général, les médecins militaires, les commandants et les coordonnateurs sont d'avis que le besoin se fait vivement sentir d'avoir accès à un travailleur social professionnel capable de fournir un appui à la collectivité canadienne. Les militaires ont mentionné comme solution possible le Programme d'intervention en cas de crise, qui constitue un programme de base des CRFM au Canada. Puisqu'il n'y a plus de travailleurs sociaux des FC en Europe, on a décidé que le meilleur moyen de répondre à ce besoin serait d'adjuger un contrat à un civil sur place. Ainsi, le CRFM de Geilenkirchen a signé un contrat avec un psychologue civil canadien agréé qui est chargé d'assurer, à temps partiel, des services d'intervention en cas de crise et avec un formateur d'adultes/facilitateur qui offre des programmes de prévention sur des sujets tels que le choc culturel, la violence familiale et les compétences parentales. En plus d'aider les membres des familles des militaires, le psychologue fournit des conseils professionnels aux cmdt lorsqu'une situation de crise se produit. Le CRFM de Ramstein a fait le nécessaire auprès d'un thérapeute sur place pour qu'il fournisse tous les services requis.

4-24. Selon l'information recueillie grâce à l'évaluation de programme, notamment en ce qui concerne la réalité des déploiements et la disponibilité limitée des systèmes canadiens de soutien social, il semble qu'il y ait un réel besoin de CRFM en Europe, en Grande-Bretagne et aux États-Unis. En fait, le besoin est probablement plus grand qu'au Canada parce que, pendant le déploiement du militaire des FC dans le cadre d'une opération, les membres de sa famille sont obligés de faire face à certaines difficultés dans un milieu étranger où les différences culturelles ne font qu'aggraver les problèmes. L'inefficacité du processus de dépistage des FC ne fait elle aussi qu'ajouter aux problèmes éventuels de la famille.

4-25. Il est important que les membres des FC déployés sentent qu'on prend bien soin de leurs familles durant leur absence. Ils peuvent alors se concentrer sur les tâches à accomplir, sans compter que le nombre de rapatriements pour raisons familiales s'en trouve réduit. Le militaire

est souvent la personne qui s'occupe du règlement des factures et des transactions bancaires de la famille, ainsi que d'autres questions liées à la vie dans un pays étranger. Vivre à l'extérieur du Canada présente des défis particuliers pour les familles des militaires. Des difficultés se posent fréquemment en raison de l'incapacité à communiquer dans la langue du pays, des différences quant aux normes de logement, aux programmes d'éducation et à la conduite automobile, et de l'absence de réseaux de soutien dans la localité d'accueil. Ces difficultés s'accroissent lorsque les militaires sont déployés. Leurs familles ont besoin d'un endroit, comme un CRFM, où l'on pourra répondre à ces besoins parce qu'il n'existe guère d'autre système canadien de soutien mis sur pied à leur intention. Non seulement les CRFM fournissent de l'information et de l'orientation sur des questions difficiles à résoudre en pays étranger mais, ce qui est tout aussi important, ils constituent un point de contact avec le Canada. Tant les militaires que les membres de leurs familles ont souligné l'importance d'avoir un centre où ils peuvent parler leur langue et être compris et se sentir culturellement à l'aise dans le milieu qui les entoure.

4-26. Le stress qu'entraînent les fausses attentes au sujet de la vie à l'extérieur du Canada, conjugué au choc culturel et au déploiement possible des militaires, peut donner lieu à une crise familiale. Le Petit Robert définit le terme crise comme étant un moment...caractérisé par un changement subit et généralement décisif. L'intervention en cas de crise peut prendre diverses formes, deux des plus communes étant les lignes téléphoniques et le counselling face à face. L'expression intervention en cas de crise est relativement vague, et l'on pourrait donc la définir plus clairement afin d'en faciliter l'application à titre de programme de CRFM. La confidentialité est un facteur essentiel au succès du soutien offert.

4-27. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, le modèle initial du ministère des Affaires extérieures, qui a servi à la mise sur pied des OCSC/CRFM à l'extérieur du Canada, est maintenant dépassé et ne répond plus aux besoins de la collectivité des FC. Le modèle souple à cinq éléments (information et orientation; coordination des soins aux enfants; formation et gestion des bénévoles; qualité de la vie; et counselling en cas de crise), dont se servent bon nombre des CRFM au Canada, présente une formule qui convient davantage.

4-28. Les preuves révèlent en outre que le besoin de CRFM se fait peut-être plus sentir en Grande-Bretagne et en Europe. Cela est principalement dû à trois grands facteurs : le nombre accru de déploiements liés à l'évolution du rôle de l'OTAN; le soutien limité que les FC offrent aux familles en raison de la fermeture des bases de Baden et de Lahr; et la pénurie de personnel

des FC pouvant traiter les problèmes causés par l'inefficacité du processus de dépistage employé dans le cas des affectations à l'étranger. Compte tenu de ces changements, il faut reconnaître le rôle important que l'unité familiale joue lorsqu'il s'agit d'appuyer le militaire des FC durant le déploiement, et l'aide que les familles reçoivent des CRFM pendant l'absence des militaires. Pour ces raisons, le PSFM mérite d'être intégré au concept de mise sur pied de la force applicable aux Forces canadiennes.

Il est recommandé que :

--- les CRFM continuent d'exister à l'extérieur du Canada et qu'on envisage la possibilité d'accroître le financement afin de veiller à ce que les besoins des militaires des FC et de leurs familles à l'extérieur du Canada soient satisfaits de manière adéquate.

GESTION DU PROGRAMME

Identité

4-29. Les OCSC/CRFM situés à l'extérieur du Canada ont tous des appellations différentes, mais la plupart ont ajouté à leur nom le mot *canadien* pour se distinguer des autres centres de ressources de l'OTAN. Certains CRFM étaient bien identifiés à l'extérieur de leur bâtiment, d'autres pas. Dans un cas en particulier, le CRFM était logé à l'intérieur d'un immeuble à bureaux; comme il s'agissait d'un secteur hautement protégé, il était très difficile pour les conjoints et les enfants d'y avoir accès.

4-30. Une autre question importante concernait la langue des écriteaux. Il y en avait peu qui étaient bilingues. Dans un CRFM, certains militaires des FC ne savaient pas trop s'il fallait employer à la fois l'anglais et le français sur l'écriteau étant donné que la langue de travail de la base était l'anglais. Tous les CRFM fournissaient cependant des services dans les deux langues.

4-31. Il est très important que les CRFM soient bien identifiés et facilement accessibles à tous les membres de la collectivité canadienne. Il faut considérer des facteurs tels que le stationnement disponible et l'accès grâce aux transports en commun. Le fait que les CRFM

soient situés près d'autres installations fréquentées quotidiennement par les membres de la collectivité canadienne, par exemple le bureau de poste, semble en accroître l'utilisation. L'emplacement détermine le nombre de clients qui auront recours au CRFM.

4-32. Si le CRFM sert davantage de réseau de soutien à distance, il faut alors en assurer l'accès grâce à un numéro de téléphone de type 1-800 et/ou Internet. Les services téléphoniques sont coûteux partout en Europe. Les utilisateurs paient par appel peu importe la distance entre les deux interlocuteurs, et les tarifs de base sont beaucoup plus élevés qu'au Canada. Il est donc important que les familles des militaires aient accès sans frais au CRFM lorsqu'elles se trouvent dans un endroit éloigné.

4-33. S'il n'est pas bien identifié et facilement accessible à toute la collectivité, particulièrement les conjoints et les enfants, le CRFM n'est alors pas en mesure de remplir sa mission, c'est-à-dire appuyer les militaires des FC et leurs familles.

Il est recommandé que :

--- tous les CRFM à l'extérieur du Canada portent l'appellation Centre de ressources pour les familles des militaires canadiens (CRFMC) , suivie du nom de la localité, et qu'ils aient des écriteaux dans les deux langues officielles;

Conseil consultatif

4-34. Même si chacun des six CRFM possède un conseil consultatif, la structure n'a pas été uniformisée dans tous les cas. Le nombre de membres des conseils consultatifs variait entre quatre (dont trois militaires) et sept. Dans ce dernier cas, on avait tenté de refléter le profil des familles des militaires à l'échelle locale (par exemple : francophone/officier/enfants ou anglophone/MR/sans enfants, etc.), afin de constituer un groupe représentatif de leur collectivité. Certains conseils encourageaient la participation des militaires des FC tandis que d'autres refusaient de les admettre. Le processus servant à doter les postes des conseils consultatifs variait également. Un conseil recrutait ses membres directement au sein de la collectivité alors qu'un autre formait un comité des candidatures chargé de l'élection des nouveaux membres par scrutin secret auquel toute la collectivité pouvait participer. Quel que soit le processus, tous les conseils consultatifs éprouvaient de la difficulté à doter les postes, souvent parce que les membres éventuels ne saisissaient pas bien quelles seraient leurs responsabilités.

4-35. Le fonctionnement des conseils consultatifs variait aussi en efficacité. Très peu de membres avaient reçu une formation leur permettant de bien remplir leurs responsabilités ou d'atteindre les objectifs globaux du CRFM. Voici quelques exemples d'irrégularités : le conseil de quatre membres dont le président était le conjoint de l'un des membres militaires; le coordonnateur qui relevait directement du représentant militaire et non du président; le coordonnateur qui refusait de prendre ses directives du conseil consultatif; et le cmdt qui a baissé le salaire du coordonnateur sans en discuter avec le conseil consultatif. Néanmoins, certains conseils consultatifs fonctionnaient bien; ils donnaient des directives au coordonnateur et maintenaient des rapports étroits avec le commandant.

4-36. Les divergences ci-dessus ont pour effet de diminuer l'efficacité du soutien que le CRFM apporte au cmdt et à la collectivité militaire canadienne, et elles sont souvent allées à l'encontre du principe initial d'habilitation du conjoint. Pour assurer un fonctionnement efficace des CRFM, il faut mieux définir les rôles et comprendre l'affiliation requise pour appuyer les militaires des FC et leurs familles. Il serait avantageux d'uniformiser la structure des conseils consultatifs, dont 51 p. 100 des membres pourraient être des conjoints de militaires et qui compteraient un président, un secrétaire, un trésorier, un représentant militaire (membre d'office), un membre militaire et peut-être un représentant de la collectivité civile canadienne de l'endroit. Les membres du conseil pourraient être élus pour une période de deux ans, la moitié d'entre eux étant remplacés chaque année. Le programme s'en trouverait ainsi plus stable.

4-37. Par le biais de la convention internationale SOFA, le cmdt est chargé d'administrer les militaires canadiens et leurs familles pendant leur séjour à l'étranger. Les CRFM ne peuvent donc pas être gérés par un conseil d'administration constitué en corporation comme le sont leurs équivalents canadiens. La seule option est un conseil consultatif auprès du commandant. Il est par conséquent primordial que le conseil et le cmdt soient tous deux pleinement conscients de leurs rôles et des rapports qui doivent s'établir entre eux. Les cmdt à l'extérieur du Canada sont responsables, en bout de ligne, des CRFMC mais, conformément à la philosophie initiale du PSFM, ils doivent conserver leurs distances et permettre au conseil consultatif et au personnel du CRFMC d'assurer la gestion de ce dernier. Le cmdt apporterait sa contribution par l'entremise du représentant militaire siégeant au conseil consultatif.

4-38. Il faut normaliser le rôle et la structure des conseils consultatifs afin d'éliminer les incohérences qui existent à l'heure actuelle et, en définitive, aider à stabiliser le PSFM à l'extérieur du Canada. Il faut tenir des séances de formation et/ou d'information afin que les membres des conseils, et les cmdt, comprennent davantage leurs rôles respectifs à l'égard des CRFMC.

Il est recommandé que :

--- les CRFMC à l'extérieur du Canada soient gérés par des conseils consultatifs auprès des commandants ;

--- le fonctionnement des conseils consultatifs soit uniformisé et que tous leurs membres reçoivent, dans les deux mois suivant leur entrée en fonction, une formation appropriée et complète se rapportant à leurs postes.

Personnel

4-39. Conformément au modèle initial des OCSC/CRFM à l'extérieur du Canada, emprunté au ministère des Affaires extérieures, le cadre supérieur est appelé coordonnateur des services communautaires . Ce titre est trop restreint et ne correspond plus aux responsabilités élargies que comporte le poste. Le titre de directeur représenterait mieux le travail accompli par le cadre supérieur.

4-40. Tous les membres du personnel signent des contrats d'un an avec le cmdt. Cependant, les six CRFMC n'utilisent aucun contrat standard assorti d'attributions, d'une description de travail et d'une échelle salariale. On ne sait pas exactement de quelle façon les heures sont déterminées, mais la majorité du personnel occupe des postes à temps partiel. Il y a deux CRFMC où sont occupés des postes à temps plein, ceux du coordonnateur et de l'adjoint administratif. En outre, il ne semble pas y avoir d'égalité de rémunération pour responsabilités équivalentes dans les six CRFMC. Cet écart de salaires a occasionné des problèmes lorsque des officiers supérieurs et du personnel de différents CRFMC ont fait des comparaisons. Parce que les contrats sont conclus entre le cmdt et le membre du personnel, des difficultés se sont posées quand le cmdt a modifié les heures de travail et/ou le niveau de traitement de la personne, sans en discuter avec le Conseil consultatif ni la personne en question. La raison du changement : l'intéressée était l'épouse d'un officier et n'avait pas besoin du taux de salaire établi.

4-41. Dans certains CRFMC, les coordonnateurs jouaient le rôle de gestionnaire et de superviseur de manière très efficace alors que dans d'autres, les responsabilités du personnel n'étaient pas toujours clairement définies. Certains coordonnateurs refusaient de donner suite aux demandes présentées par le conseil consultatif, tandis que d'autres étaient d'avis que les programmes d'extension des services à la communauté n'étaient pas leur responsabilité. Dans quelques CRFMC, le cmdt prenait part aux décisions quotidiennes, ce qui enlevait des responsabilités au conseil consultatif et créait des problèmes pour le personnel. Le taux élevé de roulement du personnel à cause des affectations, ainsi que la formation insuffisante du personnel et le peu d'importance accordée à la passation officielle des fonctions, limite considérablement l'efficacité du coordonnateur au sein des CRFMC.

4-42. Les CRFMC ont parfois de la difficulté à trouver du personnel compétent, car les conjoints des militaires ne satisfont pas toujours aux critères requis pour occuper les postes offerts. En rendant les postes des CRFMC accessibles à tout Canadien qui possède une bonne connaissance de la collectivité militaire canadienne de l'endroit, on élargirait le bassin de candidats éventuels et assurerait la continuité du fait que certains titulaires occuperaient leurs postes plus longtemps. Il faut donc doter les postes soigneusement et veiller à ce que le groupe au sein duquel se fait la sélection soit aussi nombreux que possible.

4-43. La nécessité d'offrir des services bilingues représente un autre aspect de la dotation qu'il faut aborder avec soin. Il est important que les services soient offerts dans les deux langues officielles, mais cela ne veut pas dire nécessairement que le titulaire d'un poste donné doit être parfaitement bilingue. Si l'on relie les exigences linguistiques à un poste précis, par exemple celui de coordonnateur, la compétence linguistique risque de prévaloir sur d'autres aptitudes tout aussi importantes, sinon plus, comme le développement communautaire, la gestion et la communication. Les services doivent être offerts dans les deux langues officielles, mais il n'est pas nécessaire que tout le personnel soit bilingue.

Il est recommandé que :

--- l'on adopte une méthode grandement améliorée, uniformisée et efficace pour embaucher et former tout le personnel;

--- le terme coordonnateur ou directeur soit utilisé pour identifier le cadre supérieur des CRFMC en Europe, en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

SENSIBILISATION ET PRISE EN CHARGE

4-44. Fait étonnant, un pourcentage élevé des militaires et conjoints interrogés au sein des groupes de discussion n'avaient jamais eu recours aux services des CRFM au Canada, et, fait tout aussi important, ils n'avaient jamais entendu parler des CRFM avant notre visite. Certains conjoints avaient vécu dans des bases comme Borden, Gagetown, Winnipeg et Ottawa et n'avaient pas fait appel aux CRFM même s'ils avaient eu besoin de leurs services à ce moment-là. De nombreux conjoints ne savaient pas que le programme existait dans le but de leur offrir un moyen de participer directement aux questions familiales qui touchent la collectivité militaire. Diverses autres raisons ont été données pour expliquer pourquoi les conjoints ne prenaient pas part aux activités des CRFM, notamment : a) on avait l'impression que les centres étaient dirigés par des épouses d'officiers qui n'encourageaient pas la participation des épouses de MR; b) il y avait un certain manque de confidentialité lié aux CRFM; c) il existait une rivalité à propos du nombre d'heures effectuées par les bénévoles comparativement au personnel rémunéré, les postes rémunérés prenant beaucoup d'importance compte tenu des règlements étrangers relatifs aux permis de travail. Il semble que même si les conjoints des militaires ont reçu une habilitation et des fonds du MDN, bon nombre d'entre eux n'ont pas adopté le PSFM ou ne l'ont pas pris en charge. Outre ce qu'on trouve dans les Ordonnances administratives des Forces canadiennes (O AFC), que les conjoints des militaires ne lisent pas en général, l'information sur les buts et objectifs des CRFM est limitée. Aucune activité de marketing ou presque n'a été menée directement auprès des conjoints des militaires.

4-45. On encourage les CRFM à élaborer des programmes qui conviennent à leur collectivité. Lorsque le PSFM a été approuvé et sanctionné par la ministre associée de la Défense nationale, Mary Collins, en mars 1991, l'un de ses objectifs consistait à déléguer aux conjoints des militaires canadiens la responsabilité de définir les besoins de leur collectivité et de créer des programmes pour y répondre. Il s'agissait essentiellement d'un précurseur de la diversification des modes de prestation de services . Cette habilitation des conjoints devait être réalisée à l'intérieur de la structure mise en place par le Directeur - Soutien aux familles des militaires (DSFM), qui relève du SMA(Personnel).

4-46. Le fait que cette habilitation n'ait pas été entièrement réalisée indique qu'on n'a pas besoin de CRFM ou qu'on n'en fait pas correctement la promotion au sein de la collectivité. Comme nous l'avons expliqué sous la rubrique Raison d'être , les familles des militaires des FC vivant

à l'étranger ont effectivement besoin d'un type quelconque de centre de ressources. Il faut donc se poser les questions suivantes : Comment peut-on montrer aux conjoints des militaires qui n'ont pas été traditionnellement encouragés à participer au processus décisionnel au sein du MDN les avantages qu'il y a à prendre en charge ce programme? Et comment peut-on transformer les conjoints à charge en participants actifs? Le potentiel est énorme, mais les attentes traditionnelles en limitent l'exploitation.

Il est recommandé que :

--- le profil du Programme de soutien aux familles des militaires soit radicalement amélioré et fasse l'objet d'un marketing adéquat afin que les conjoints des militaires manifestent un engagement plus grand vis-à-vis du Programme et le prennent en charge.

LA COLLECTIVITÉ CANADIENNE ÉLARGIE

4-47. La collectivité militaire à l'extérieur du Canada ne compte pas uniquement les militaires des FC et leurs familles; elle comprend souvent des civils canadiens qui travaillent au sein des forces armées à titre d'employés recrutés sur place (ERP), d'enseignants, de fonctionnaires du MDN et d'employés civils de l'OTAN. Ces personnes, bien qu'habituellement peu nombreuses, apportent fréquemment une contribution importante aux CRFMC locaux en donnant de leur temps, de leur énergie et de leurs talents.

4-48. Leur participation aux activités de certains CRFMC est récemment devenue une question qui a créé un climat de friction et entraîné une perte du sens de la communauté . On se préoccupe en effet de l'augmentation possible des coûts que pourrait occasionner, pour les CRFMC, la prestation de services aux civils canadiens et aux membres de leurs familles qui font partie de la collectivité canadienne élargie.

4-49. Le CRFMC procure un sens de la communauté nationale qui est indispensable lorsqu'on vit dans un pays étranger. Même si l'on s'intègre entièrement dans la collectivité du pays d'accueil, le CRFMC offre un refuge où l'on peut partager ses expériences avec d'autres Canadiens. Le fait d'étendre la collectivité au-delà des familles des militaires permet de créer un milieu qui ressemble davantage à celui qu'on retrouverait dans une petite ville canadienne. Il est donc important de comparer les coûts additionnels relativement peu élevés que la

prestation de services à la collectivité canadienne élargie occasionnerait pour le CRFMC avec les avantages que procure la collectivité étendue . Comme c'est le cas pour les civils qui se joignent aux mess des FC en tant que membres associés , des arrangements financiers peuvent être pris entre les membres de la collectivité et le CRFMC si l'on juge que le fardeau financier est devenu trop lourd et que le MDN ne peut, ou ne devrait pas, assumer les dépenses accrues.

Il est recommandé que :

--- l'on encourage la collectivité civile canadienne élargie à participer aux activités du CRFMC local. Si sa participation alourdit sensiblement le fardeau financier du CRFMC, les civils qui ont recours à ses services devront alors payer des frais d'utilisation appropriés.

FINANCEMENT

4-50. Le DSFM a alloué des fonds à tous les CRFMC à l'extérieur du Canada, sauf un. Ce dernier, qui a ouvert ses portes au milieu de l'année, a reçu son financement directement de son QG de commandement parce que c'était plus commode ainsi. Les conseils consultatifs soumettent les besoins en fonction des heures du personnel et non des services fournis, puis le DSFM affecte des fonds pour les salaires et la formation du personnel. La détermination des besoins prend diverses formes du fait que le niveau d'efficacité diffère d'un conseil à l'autre.

4-51. Parce que les CRFMC à l'extérieur du Canada ne sont pas des entités juridiques en raison de la SOFA et qu'ils ne sont donc pas constitués en corporations, il faut prendre différents arrangements aux fins de l'affectation des fonds. En ce qui concerne l'Europe, après la fermeture des bases de Lahr et de Baden, le soutien financier et administratif a été centralisé à l'USFC(E), à Geilenkirchen, en Allemagne. L'USFC(E), qui est placée sous le commandement du RMN auprès du SHAPE, assure l'administration financière de tous les CRFMC en Europe et en Grande-Bretagne. Aux États-Unis, le cmdt NEADS reçoit actuellement des fonds pour le CRFMC par l'entremise de l'USFC (NORAD), au Colorado.

4-52. Le RMN auprès du SHAPE et le commandant de l'ELFC (Londres) sont les militaires supérieurs qui, en bout de ligne, sont responsables des membres des FC et de leurs familles

respectivement sur le territoire continental européen et en Grande-Bretagne. De même, le cmdt d'unité au quartier général du NEADS, à Rome, dans l'État de New York, est responsable de la collectivité militaire canadienne locale et de son CRFMC. Il semblerait opportun que le DSFM alloue directement à ces trois militaires supérieurs les fonds destinés aux CRMFC à l'extérieur du Canada.

4-53. L'élaboration d'un plan d'activités annuel serait la responsabilité du directeur, du président du conseil consultatif et du commandant. Les besoins financiers et les objectifs du programme seraient négociés et convenus suivant le concept du partenariat et dans un esprit de collaboration, pour le bien de toute la collectivité militaire. Lors de la préparation et de l'approbation des prévisions financières, il est important de comprendre qu'il n'existe pas d'autre source de financement pour les CRFMC, à part le DSFM. Il est difficile, et ordinairement mal vu, d'organiser des activités de collecte de fonds au sein de la collectivité internationale afin de répondre à des besoins canadiens. Lorsque des Canadiens prennent part à ce genre d'activité, c'est dans le but d'appuyer des oeuvres de bienfaisance du pays d'accueil (comme la course Terry Fox, où l'on fait don des sommes recueillies à la société du cancer du pays d'accueil), des orphelinats et d'autres projets internationaux touchant les enfants (p. ex. Tchernobyl). Une autre considération budgétaire réside dans le fait que tous les membres du personnel sont des employés de la Couronne et toutes les installations sont fournies par celle-ci ou par un autre organisme gouvernemental, comme c'est le cas à Rome, New York, où la garde nationale de l'État de New York assume le coût des installations du CRFMC. Par conséquent, les CRFMC n'ont pas besoin de souscrire d'assurance ni pour le personnel ni pour l'immeuble. Au moment de l'évaluation, on ne savait pas exactement si les bénévoles étaient eux aussi couverts; cette question doit être clarifiée.

Il est recommandé que :

--- le DSFM alloue les fonds des CRFMC respectifs directement au RMN SHAPE et au cmdt ELFC (Londres) et que ces deux officiers assument la responsabilité financière des CRFMC respectivement sur le territoire continental européen et en Grande-Bretagne, et qu'ils aient recours à cette fin à l'organisation existante de l'USFC(E);

--- le DSFM alloue les fonds du CRFMC directement au commandant au quartier général du NEADS, à Rome, New York, et que cet officier assume la responsabilité financière du CRMFC à cet endroit.

RESPONSABILITÉS DU DSFM

4-54. Bien que le DSFM se soit rendu périodiquement dans chaque CRFMC à l'extérieur du Canada, il ne semble disposer d'aucun mécanisme cohérent pour évaluer le rendement de chaque CRFMC et lui fournir une rétroaction. Les coordonnateurs n'ont pas reçu de rapports de visite d'aide d'état-major précisant les points forts et les points faibles des CRFMC et offrant des méthodes de rechange. Les CRFMC s'efforcent d'évaluer leur succès par rapport aux normes européennes et nationales. Les coordonnateurs et les présidents des conseils consultatifs cherchent également à obtenir plus de directives et de formation de la part du DSFM dans les domaines communs à tous les CRFMC. Les besoins communs peuvent comprendre ce qui suit : modèles pour des documents comme les attributions aux fins de l'embauche du personnel; trousse de formation destinées au personnel et aux membres des conseils; marche à suivre pour rédiger un plan d'activités; et procédure d'évaluation permettant de fournir au CRFMC une rétroaction sur son rendement. Les nouveaux CRFMC ont particulièrement ressenti le besoin d'obtenir davantage de conseils à l'égard des procédures administratives liées à la création d'un CRFMC, de sorte que plus de temps et d'énergie soient consacrés à l'analyse des besoins ainsi qu'à la conception et à l'évaluation du programme.

4-55. Comme nous l'avons expliqué précédemment, la philosophie du PSFM reposait à l'origine sur l'habilitation du conjoint du militaire. Selon l'interprétation du DSFM, les conjoints devaient être libres de définir les besoins de leur collectivité et d'élaborer une méthode pour y répondre, le PSFM ne fournissant qu'une vague structure de CRFMC, des lignes de conduite générales et un appui financier. C'est à dessein que le DSFM n'a pas fourni de directives précises sur la mise sur pied et le fonctionnement des CRFMC, car il estimait que cela entrerait en conflit avec le principe d'habilitation. La réalité, c'est que chaque organisation a besoin d'une marche à suivre et d'une structure. Quand des employés assument de nouvelles fonctions, ils doivent déjà avoir reçu toute la formation requise ou, ce qui est plus courant, ils doivent être formés afin de satisfaire aux exigences particulières de l'organisation en question. Cette dernière doit disposer de paramètres établis permettant d'évaluer son rendement. Si la structure est trop vague, le nouvel employé ne s'y retrouve plus, ce qui peut nuire au programme. Le conjoint d'un

militaire n'est pas différent d'un militaire; lorsqu'il assume un nouveau poste, il a besoin d'une structure, d'une formation et des bons outils pour accomplir le travail.

4-56. Par le biais du PSFM, le MDN offre aux conjoints des militaires l'occasion de répondre aux besoins de la collectivité. En tant que gestionnaire du Programme, le DSFM doit fournir une structure organisationnelle qui permettra aux conjoints de mieux assumer la responsabilité de la gestion des CRFMC.

Il est recommandé que :

--- le DSFM mette en place une structure précise à l'intérieur de laquelle les CRFMC pourront fonctionner de manière efficace;

--- le DSFM évalue l'efficacité de chaque CRFMC.

RÈGLEMENT DES CONFLITS

4-57. Il ne semble y avoir aucune méthode établie ni instruction permanente d'opération (IPO) pour régler de façon satisfaisante les conflits qui surviennent entre le personnel et le conseil consultatif, ou entre le conseil consultatif et le cmdt à différents CRFMC. À l'heure actuelle, les CRFMC utilisent une méthode ponctuelle qui ne permet pas toujours de répondre adéquatement aux préoccupations du personnel. Voici quelques exemples de questions soulevées lors de l'évaluation : à l'expiration du contrat d'un coordonnateur, un cmdt a nommé une autre personne pour occuper le poste sans permettre la tenue d'un concours public; on a empêché un coordonnateur de voir les résultats d'une évaluation des besoins à l'échelle locale; enfin, un représentant militaire s'estimait responsable de la supervision directe d'un coordonnateur. Un manque de compréhension des rôles et des responsabilités du cmdt, du président du conseil consultatif et du personnel de même que l'absence de procédures établies de règlement des conflits ont donné lieu à divers degrés de satisfaction dans les cas susmentionnés.

4-58. Il est important, pour l'image professionnelle des CRFMC et leur efficacité au sein de la collectivité, qu'il y ait un mécanisme établi (IPO) permettant de résoudre les conflits éventuels. Grâce à ce mécanisme, les désaccords pourraient être soumis à différents niveaux d'arbitrage. Ainsi, les questions concernant le personnel pourraient être arbitrées par le conseil consultatif,

les questions découlant de conflits entre le conseil et son personnel, par le cmdt, et celles touchant le cmdt et le CRFMC, par le DSFM. Toutes les parties devraient recevoir une formation afin de connaître les procédures appropriées de règlement des conflits.

4-59. Durant l'évaluation, nous avons constaté que les CRFMC qui possédaient un sens de la collaboration et un esprit d'équipe fonctionnaient bien. Ces centres étaient tout à fait conscients de leur importance et tentaient de la faire valoir grâce à la communication ouverte, au respect et au professionnalisme. Des conflits de personnalités et des luttes de pouvoir ont nui au fonctionnement de plusieurs CRFMC, et un centre en particulier est devenu le point de mire du mécontentement de la collectivité. Il est important qu'un sens plus dynamique de la collaboration existe au sein des CRFMC à l'extérieur du Canada. L'efficacité des CRFMC à définir les besoins des familles des militaires et à appuyer le cmdt dépend de la quantité d'énergie consacrée à la promotion du travail d'équipe entre le personnel, le président du conseil et le commandant.

4-60. L'absence de méthode uniformisée de règlement des conflits a nui au bon fonctionnement de plusieurs des CRFMC évalués. Ceux qui ont cultivé le sens du respect mutuel et l'esprit d'équipe n'ont pas éprouvé ces difficultés. Toutefois, cela ne veut pas dire qu'ils n'auront pas besoin eux aussi, à un certain moment dans l'avenir, à cause d'un changement de personnel, d'un mécanisme leur permettant de résoudre les conflits.

Il est recommandé que :

--- le DSFM établisse une méthode uniformisée et efficace pour résoudre les conflits touchant les CRFMC et que toutes les parties sachent comment appliquer les procédures appropriées.

MISE EN RÉSEAU

4-61. Chaque CRFMC à l'extérieur du Canada consacre beaucoup de temps et d'énergie à essayer de trouver des réponses aux mêmes problèmes. Parmi les questions communes, mentionnons : l'élaboration de programmes visant à faciliter l'adaptation à un pays étranger et à atténuer la nostalgie; les questions d'éducation relatives aux enfants qui terminent le cours secondaire en Europe et qui désirent poursuivre leurs études au Canada; les situations de crise personnelles au sein de la collectivité; la préparation d'un bulletin efficace; et le traitement des demandes de remboursement de frais médicaux engagés à l'extérieur du pays. De prime abord,

ce dernier cas ne semble pas compter au nombre des préoccupations du CRFMC, mais il en est devenu une à cause de la frustration et du fardeau financier qu'il a occasionnés à la collectivité.

4-62. L'établissement d'un réseau et le partage de l'information entre les CRFMC sont des activités qui ont lieu sporadiquement et selon les besoins. Les conférences régionales annuelles ont permis un certain échange, mais ce n'est pas suffisant pour répondre aux besoins des CRFMC. Les coordonnateurs ne sont pas tout à fait au courant des programmes des autres centres, si bien qu'ils ne sont pas en mesure d'offrir à leur propre collectivité des programmes qui traitent de questions communes et qui ont déjà fait leurs preuves ailleurs. Les activités limitées d'établissement de réseau et de partage de l'information contribuent aussi à un manque d'esprit d'équipe entre les coordonnateurs, chacun d'eux semblant fonctionner de façon individuelle.

4-63. L'absence de processus efficace d'échange d'information et d'établissement de réseau nuit à l'efficacité des CRFMC. En partageant l'information, les centres peuvent non seulement trouver des solutions, mais aussi éviter de gaspiller du temps et de l'énergie à réinventer la roue. Il y a un point commun entre les personnes qui vivent à l'étranger et qui savent tout ce que cela comporte. Les coordonnateurs peuvent accroître leur productivité et leur efficacité en travaillant en équipe plutôt qu'en vase clos. L'accès à Internet pourrait être une façon commode de résoudre le problème. À l'heure actuelle, l'absence de réseau de communication entre les CRFMC nuit au PSFM, et il faut prendre les mesures voulues pour y remédier.

Il est recommandé que :

--- l'on mette en place un système entre les CRFMC à l'extérieur du Canada et le DSFM pour faciliter le partage des compétences et de l'information.

PARTIE 5 - RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

(PSFM)

JUSTIFICATION DU PROGRAMME

5-1. Il est recommandé que :

-- le financement du Programme de soutien aux familles des militaires se poursuive au niveau actuel de 12 millions de dollars pendant 5 autres années et que des fonds supplémentaires soient alloués dans l'avenir lorsqu'on peut en justifier la nécessité.

BPR : VCEMD, SMA(Per)

5-2 Il est recommandé que :

--- les CRFM continuent d'exister à l'extérieur du Canada et qu'on envisage la possibilité d'accroître le financement afin de veiller à ce que les besoins des militaires des FC et de leurs familles à l'extérieur du Canada soient satisfaits de manière adéquate.

BPR : VCEMD, SMA(Per)

5-3. Il est recommandé que :

--- l'on maintienne le modèle actuel selon lequel les Centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) sont exploités en autonomie par rapport au MDN, les intérêts prépondérants étant détenus par des conjoints de militaires qui peuvent adapter les services aux besoins locaux; cependant, ce modèle doit être appliqué de façon que les services minimums définis soient systématiquement et uniformément offerts tant au pays qu'à l'étranger.

BPR : SMA(Per)

5-4. Il est recommandé que :

--- l'on clarifie la priorité accordée à chacun des deux principaux rôles pour lesquels il est perçu que les CRFM ont été établis. Il s'agit donc de déterminer si les CRFM existent tout d'abord pour faciliter le déploiement des militaires dans le cadre d'opérations et d'exercices, ou si leur fonction première est de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des militaires et de leurs familles, compte tenu des exigences et des défis uniques en leur genre qui leur sont imposées.

BPR : SMA(Per)

5-5. Il est recommandé que :

--- l'ensemble de la chaîne de commandement des Forces canadiennes, du CEMD au caporaux-chefs, appuie concrètement et efficacement les CRFM et accepte le PSFM comme un élément qui contribue grandement à la réalisation de la mission et à l'atteinte des objectifs des FC.

BPR : Cmdt COMAR, Cmdt CFT, Cmdt C Air, SCEMD, SMA(SID), SMA(Fin SM), SMA(Per)

5-6. Il est recommandé que :

--- tous les Centres de ressources pour les familles des militaires soient exploités selon un modèle national commun prescrit par le DSFM au nom du SMA(Per).

BPR : SMA(Per)

ATTEINTE DES OBJECTIFS

5-7. Il est recommandé que :

--- l'on perfectionne les objectifs du PSFM pour qu'ils soient axés sur les résultats et qu'ils reflètent mieux ce qu'il est raisonnablement possible d'accomplir compte tenu des niveaux de financement limités qui sont disponibles au MDN.

BPR : SMA(Per)

5-8. Il est recommandé que :

--- l'on mette en place des indicateurs de rendement précis et un processus interne de contrôle de la qualité pour faire en sorte qu'à long terme, les objectifs établis soient effectivement atteints.

BPR : SMA (Per)

5-9. Il est recommandé que :

--- l'on mette sur pied un conseil consultatif national au niveau du QGDN, relevant du SMA(Personnel) et composé de différents intervenants, mais en particulier de conjoints de militaires, pour entreprendre la révision et le perfectionnement requis des objectifs du PSFM afin que ces derniers reflètent les points de vue de l'ensemble des collectivités militaire et civile, et pour fournir des directives et des conseils continus au SMA(Per) et à son personnel.

BPR : SMA(Per)

5-10. Il est recommandé que :

--- le profil du Programme de soutien aux familles des militaires soit radicalement amélioré et fasse l'objet d'un marketing adéquat afin que les conjoints des militaires manifestent un engagement plus grand vis-à-vis du Programme et le prennent en charge.

BPR : SMA(Per)

5-11. Il est recommandé que :

--- l'on rationalise la taille et l'emplacement de chacun des CRFM et OCSC et que ceux qui ne contribuent que faiblement à l'atteinte des objectifs révisés soient fermés ou fusionnés là où cela se révèle approprié et plus rentable.

BPR : SMA(Per)

GESTION DU PROGRAMME

5-12. Il est recommandé que :

--- dans les titres Programme de soutien aux familles des militaires et Directeur - Soutien aux familles des militaires , on remplace le terme soutien par un terme plus approprié.

BPR : SMA(Per)

5 -13. Il est recommandé que :

--- le titre Centre de ressources pour les familles des militaires soit utilisé systématiquement et dans les deux langues dans l'ensemble du Canada afin de refléter le caractère intégré du PSFM, d'éliminer la confusion qui règne lorsque des familles de militaires passent d'une base à une autre et de fournir une identité reconnaissable qui soit conforme aux politiques du gouvernement fédéral et du MDN.

BPR : SMA(Per)

5-14. Il est recommandé que :

--- tous les CRFM à l'extérieur du Canada portent l'appellation Centre de ressources pour les familles des militaires canadiens (CRFMC) suivie du nom de la localité, et qu'ils aient des écriteaux dans les deux langues officielles;

BPR : SMA(Per)

5-15. Il est recommandé que :

--- le MDN continue à posséder/louer toutes les installations et tout le matériel des CRFM dans chaque base/escadre/unité et que l'on prépare une entente officielle précisant le niveau de services, de sécurité, d'approvisionnements et de services publics qui sera fourni par la base/l'escadre/l'unité.

BPR : SMA(Per)

5-16. Il est recommandé que :

--- le DSFM, de concert avec chaque commandant de base/d'escadre, négocie et approuve un contrat/accord officiel avec une organisation sans but lucratif compétente qui est incorporée au niveau provincial ou fédéral, de sorte que l'exploitation de chaque CRFM soit assurée au nom du MDN/des FC.

BPR : SMA(Per)

5-17. Il est recommandé que:

--- les CRFMC à l'extérieur du Canada soient gérés par des conseils consultatifs auprès des commandants .

BPR : SMA(Per)

5-18. Il est recommandé que:

--- le fonctionnement des conseils consultatifs soit uniformisé et que tous leurs membres reçoivent, dans les deux mois suivant leur entrée en fonction, une formation appropriée et complète se rapportant à leurs postes.

BPR : SMA(Per)

5-19. Il est recommandé que :

--- l'on adopte une méthode grandement améliorée, uniformisée et efficace pour embaucher et former tout le personnel;

BPR : SMA(Per)

5-20. Il est recommandé que :

--- le terme directeur soit utilisé pour identifier le cadre supérieur des CRFMC en Europe, en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

BPR : SMA(Per)

5-21. Il est recommandé que :

--- l'on déploie des efforts pour vérifier s'il existe effectivement un partenariat productif, positif et professionnel entre chaque commandant de base/d'escadre, le président du Conseil d'administration et le directeur exécutif du CRFM.

BPR : SMA(Per)

5-22. Il est recommandé que :

--- dans le cadre du contrat/de l'accord officiel, le MDN/les FC acceptent de fournir aux CRFM le nom de tous les militaires et de leurs conjoints ainsi que leur adresse postale locale dans les cinq jours suivant l'arrivée des militaires ou de leur famille à la base/l'escadre.

BPR : SMA(Per)

5-23. Il est recommandé que :

--- le MDN/les FC s'engagent à fournir aux CRFM le nom des militaires déployés dans le cadre d'opérations, de grands exercices ou de longs cours de formation dès que l'information est rendue publique et certainement dans les cinq jours suivant leur départ.

BPR : SMA(Per)

5-24. Il est recommandé que :

--- les fonds du MDN alloués aux CRFM soient gérés de façon centrale par le DSFM, au nom du SMA(Per), et que les fonds affectés soient transmis directement à l'entrepreneur, c.-à-d. la corporation sans but lucratif, par l'entremise des contrôleurs des commandements et des chefs de groupe

BPR : SMA(Per)

5-25. Il est recommandé que :

--- le DSFM alloue les fonds des CRFMC respectifs directement au RMN SHAPE et au cmdt ELFC (Londres) et que ces deux officiers assument la responsabilité financière des CRFMC respectivement sur le territoire continental européen et en Grande-Bretagne, et qu'ils aient recours à cette fin à l'organisation existante de l'USFC(E);

BPR : SMA(Per)

5-26. Il est recommandé que :

--- le DSFM alloue les fonds du CRFMC directement au commandant au quartier général du NEADS, à Rome, New York, et que cet officier assume la responsabilité financière du CRMFC à cet endroit.

BPR : SMA(Per)

5-27. Il est recommandé que :

--- les fonds destinés aux CRFM soient alloués pour plus d'une année à la fois. Il pourrait par exemple y avoir un financement initial couvrant une période de trois ans, accompagné d'une option pour deux autres années.

BPR : SMA(Per), SMA(Fin SM)

5-28. Il est recommandé que :

--- les CRFM soient financés en fonction du niveau et du type de services qu'ils doivent fournir ainsi que du nombre de familles militaires qu'ils servent, plutôt qu'en fonction d'un nombre précis de postes d'état-major, comme c'est le cas actuellement.

BPR : SMA(Per)

RESPONSABILITÉS DU DSFM

5-29. Il est recommandé que :

--- le DSFM se voie confier un rôle beaucoup plus actif en tant que centre de coordination de la gestion et du contrôle du PSFM et comme médiateur et autorité du MDN/des FC pour toutes les questions concernant le Programme.

BPR : SMA(Per)

5-30. Il est recommandé que :

--- le DSFM établisse une méthode uniformisée et efficace pour résoudre les conflits touchant les CRFM et les CRFMC et que toutes les parties sachent comment appliquer les procédures appropriées

BPR : SMA(Per)

5-31. Il est recommandé que :

--- le DSFM mette en place une structure précise à l'intérieur de laquelle les CRFMC pourront fonctionner de manière efficace;

BPR : SMA(Per)

5-32. Il est recommandé que :

--- afin de gérer adéquatement le PSFM, le personnel du DSFM soit spécialisé collectivement au moins dans les disciplines suivantes :

- a) perspective des conjoints des militaires
- b) opérations, pratiques et mode de vie militaires
- c) développement communautaire
- d) développement et prestation de services sociaux
- e) évaluation de la prestation de programmes sociaux
- f) négociation et gestion de contrat
- g) gestion financière
- h) pratiques de gestion de petites entreprises.

BPR : SMA(Per)

5-33. Il est recommandé que :

--- le personnel du DSFM effectue une visite annuelle à chaque CRFM/CRFMC pour s'assurer que les conditions du contrat/de l'accord sont respectées tant par le MDN que par le Conseil d'administration, pour déterminer toute mesure correctrice requise et pour évaluer l'efficacité de ces mesures. Ces visites doivent être documentées par écrit, des copies du rapport pertinent devant être fournies en temps opportun au commandant de la base/l'escadre, au président du Conseil d'administration et au directeur exécutif.

BPR : SMA(Per)

5-34. Il est recommandé que :

--- le DSFM négocie des offres permanentes nationales en ce qui concerne les services communs utilisés par les CRFM et les CRFMC, c.-à-d. les services de paie et les services financiers, les avantages sociaux des employés, les assurances-responsabilité et les assurances d'indemnité professionnelle, les

services de vérification, les services d'achat des approvisionnements, etc., et, aux endroits où ces offres permanentes se révèlent d'un meilleur rapport coût-efficacité, les CRFM et les CRFMC doivent être encouragés à les utiliser.

BPR : SMA(Per)

5-35. Il est recommandé que :

--- l'on établisse un mécanisme grâce auquel les vastes connaissances et l'expérience que possèdent les directeurs exécutifs des CRFM, leur personnel, les membres des Conseils d'administration, le personnel du DSFM et les commandants de base/d'escadre peuvent être partagées facilement et de façon productive, de sorte qu'on puisse profiter collectivement des leçons tirées par d'autres.

BPR : SMA(Per)

5-36. Il est recommandé que :

--- l'on mette en place un système entre les CRFMC à l'extérieur du Canada et le DSFM pour faciliter le partage des compétences et de l'information.

BPR : SMA(Per)

RESPONSABILITÉS DES CORPORATIONS CHARGÉES DE GÉRER LES CRFM

5-37. Il est recommandé que :

--- le MDN passe des contrats uniquement avec des organisations canadiennes sans but lucratif qui sont incorporées au niveau provincial ou fédéral et dont le Conseil d'administration se compose dans une proportion d'au moins 51 p. 100 de conjoints de militaires, le reste des membres devant appartenir aux collectivités militaire et civile locales.

BPR : SMA(Per)

5-38. Il est recommandé que :

--- les CRFM et les CFFMC fournissent des rapports d'information réguliers sur leurs activités tant au commandant de la base/l'escadre qu'au DSFM.

BPR : SMA(Per)

5-39. Il est recommandé que :

--- le commandant de la base/l'escadre, le président du Conseil d'administration et le directeur exécutif tiennent au moins trois réunions au cours de chaque année financière afin de discuter du niveau et du caractère des services fournis aux familles, d'évaluer le niveau de satisfaction en ce qui a trait aux services assurés et de faciliter tout changement requis.

BPR : SMA(Per)

5-40. Il est recommandé que :

--- dans le cadre du contrat officiel, le DSFM ait la garantie que des cours de formation et de perfectionnement adéquats sont fournis à tous les membres des Conseils d'administration des corporations sans but lucratif avec lesquelles le MDN passe des contrats en vue d'assurer l'exploitation des CRFM.

BPR : SMA(Per)

5-41. Il est recommandé que :

--- chaque CRFM/CRFMC prépare et mette à jour annuellement, après consultation avec le commandant de la base/l'escadre et le DSFM, un plan d'entreprise triennal qui indique avec exactitude les niveaux de financement convenus et qui décrit les niveaux et les types de services actuels et futurs à fournir localement ainsi que les exigences concernant les installations et le matériel que le CRFM/CRFMC transmettra au commandant de la base/l'escadre.

BPR : SMA(Per)

PRESTATION DU PROGRAMME

5-42. Il est recommandé que :

--- les familles des militaires qui se déplacent un peu partout au pays et à l'étranger aient l'assurance qu'elles pourront bénéficier au moins d'un niveau de service commun minimum à chacun des CRFM/CRFMC où elles se rendront et que, dans le cas où un CRFM/CRFMC donné ne peut fournir à l'interne un certain service, le CRFM/CRFMC aura pris les dispositions nécessaires pour que la famille puisse obtenir celui-ci au sein de la collectivité locale.

BPR : SMA(Per)

5-43. Il est recommandé que :

--- le DSFM détermine, conjointement avec les commandants de base/d'escadre et les Conseils d'administration, quels sont les niveaux minimums et les types de services requis pour chacun des CRFM/CRFMC, et pour quels services supplémentaires répondant à des besoins locaux le MDN est disposé à payer là où le besoin s'en fait sentir.

BPR : SMA(Per)

DIVERS

5-44. Il est recommandé que :

--- l'on encourage la collectivité civile canadienne élargie à participer aux activités du CRFMC local. Si sa participation alourdit sensiblement le fardeau financier du CRFMC, les civils qui ont recours à ses services devront alors payer les frais d'utilisation appropriés.

BPR : SMA(Per)

5-45. Il est recommandé que :

--- lorsque le personnel d'un CRFM/CRFMC donné n'a pas eu beaucoup d'occasions de se familiariser avec la vie militaire ou les rôles et les fonctions du MDN et des FC, le commandant de la base/l'escadre et le directeur exécutif s'engagent à fournir suffisamment de formation d'orientation pour que le personnel puisse bien comprendre les situations vécues par les militaires et leurs familles.

BPR : SMA(Per)

5-46. Il est recommandé que :

--- l'on effectue une étude d'évaluation du Programme à titre de suivi au bout de quatre ans (année financière 1999-200), afin de déterminer si toutes les améliorations nécessaires ont été apportées au PSFM et si le MDN doit continuer à financer le Programme et dans quelle mesure il doit le faire.

BPR : CS Ex

**ANNEXE A – DIRECTIVE
D'ÉVALUATION**

1258-112 (CRS)

1258-112 (CS Ex)

15 December 1995

15 décembre 1995

Distribution List

Liste de distribution

**PROGRAM EVALUATION E4/95 –
MILITARY FAMILY SUPPORT
PROGRAM**

**ÉVALUATION DE PROGRAMME E4/95
– PROGRAMME DE SOUTIEN AUX
FAMILLES DES MILITAIRES**

Reference: 2900-94 (CRS) 6 July 1995 –
Chief Review Services Plan 1995/96

-
Référence : 2900-94 (CS Ex) 6 juillet 1995 –
Plan d'examen 1995-1996 du Chef – Service
d'examen

1. The Chief Review Services Plan for 1995/96 contains the Program Evaluation Plan as approved by the Chief of the Defence Staff and the Deputy Minister. Included in this plan is a review of the Military Family Support Program. For reference purposes, an extract from the 1995/96 CRS Review Plan is attached as Annex A.
2. A team has been formed to identify the major issues which would be central to a review of this program. To ensure that senior management's concerns are addressed, we will be scheduling interviews with you, and members of your staff to solicit input in order to determine the precise scope and objectives of the review study.
3. The Director Social and Economic Analysis (DSEA) at NDHQ is currently conducting a study for LFCHQ regarding family support for personnel deployed on

1. Le Plan du Chef – Service d'examen pour 1995-1996 renferme le Plan d'évaluation de programme approuvé par le Chef d'état-major de la Défense et le Sous-ministre. On y trouve un examen du Programme de Soutien aux familles des militaires. À titre indicatif, un extrait du Plan d'examen du CS Ex pour 1995-1996 se trouve à l'annexe A.
2. On a mis sur pied une équipe qui sera chargée d'établir les grandes orientations d'un futur examen de ce programme. Afin de bien prendre en compte les préoccupations de la haute direction, nous tiendrons des entrevues avec vous-même et votre personnel; les observations recueillies nous permettront de préciser la portée et les objectifs d'un futur examen.
3. Le Directeur – Analyse socio-économique (DASE) du QGDN étudie actuellement, à l'intention du QG CFT, le soutien aux familles des militaires affectés

operations. To the maximum extent possible, information and data will be shared by DSEA and DGPE and interviews will be conducted together to prevent duplication.

4. We will be contacting your staff shortly to schedule the interviews. Your assistance and support in arranging these interviews, which are vital to the success of the review is appreciated.

5. The Team Leader is Dr. A.A. Clark, Director, Program Evaluation, who can be reached at (613) 996-4886.

6. The review is scheduled for completion by end of June 1996.

Aux opérations. Chaque fois que cela sera possible, les renseignements et données seront communiqués par le DASE et le DGEP, et des entrevues auront lieu afin d'éviter le double emploi.

4. Nous communiquerons sous peu avec votre personnel pour organiser les entrevues. Nous vous saurions gré de nous assister et de nous appuyer dans cete tâche indispensable au succès de l'examen.

5. Le chef d'équipe est Dr. A.A. Clark, directeur de l'Évaluation du programme, que vous pouvez joindre au (613) 996-4886.

6. Nous prévoyons terminer la phase de l'examen d'ici la fin juiin 1996.

Chef-Service d'examen
Le contre-amiral



K.J. Summers
Rear-Admiral
Chief Review Services

Annex A Extract from Chief
Review Services
Plan 1995/96
(2900-94 (CRS)
6 July 1995)

Annexe A Extrait du plan du Chef –
Service d'examen pour
1995/1996
(2900-94 (CS Ex) 6
juillet 1995)

DISTRIBUTION LIST

External

LISTE DE DISTRIBUTION

Externe

Commander, Maritime Command
Commander, Land Forces Command
Commander, Air Command

Commandant, Commandement maritime
Commandant, Commandement de la
Force terrestre
Commandant, Commandement aérien

Internal

Interne

VCDS
DCDS
ADM(Per)
DGPE

VCEMD
SCEMD
SMA(Per)
DGEP

ANNEXE B LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Quartier général de la Défense nationale - SMA(Personnel)

Mgén R. Dallaire	Chef d'état-major
Bgén I. Popowych	Directeur général - Services du personnel
Lcol J. Jamieson	Directeur - Soutien aux familles des militaires (DSFM)
Maj L. Tyrell	DSFM-2
M ^{me} L. Climie	DSFM-3
M ^{me} D. Demers	DSFM-4
Lcol G. Pearson	Chef, Programmes de soutien du personnel

BFC Esquimalt

Cam B. Johnson	Cmdt MARPAC
Capt(M) S. Verran	Commandant de la base
Lcdr S. Larsen	Directeur exécutif, CRFM
M ^{me} Elizabeth Sparling	Présidente, Conseil consultatif

BFC Calgary

Col R. Romses	Commandant de la base
Lcol R. Williams	Officier - Administration de la base
M ^{me} S. Biemer	Directrice exécutive par intérim, CRFM
M ^{me} Mary Saint-Ivany	Présidente, Conseil d'administration

Détachement Dundurn des FC

Maj D. Johnson	Commandant du détachement
M ^{me} D. Mutch	Directrice exécutive, SDCRC
M ^{me} M. Rocheleau	Présidente, Conseil d'administration

BFC Winnipeg

Col G.E. Sharpe	Commandant de l'escadre
M.D. Brennan	Directeur exécutif, CRFM
M ^{me} C. Mayor	Présidente, Conseil d'administration

BFC Halifax

Capt(M) R. Bowers	Commandant de la base
Cdr L. Edmunds	Officier d'administration de la base
Lcdr Phil Stow	Directeur, CRFM
M.B. Murphy	Directeur adjoint, CRFM
M ^{me} Keitha Cameron	Présidente, Conseil consultatif

BFC Shearwater

Col M. Aruga	Commandant de l'escadre
M ^{me} C. Gotell	Directrice exécutive, CRFM
M ^{me} I. Hildebrandt	Présidente, Conseil d'administration

BFC Greenwood

Col T. Johnson	Commandant de l'escadre
M.F. Illingworth	Directeur exécutif, CRFM
M ^{me} M. McKellar	Présidente, Conseil d'administration
M ^{me} L. Maudsley	Membre, Conseil d'administration

Région de la capitale nationale

Capt(M) A.J. Cormier	Commandant, USFC(O)
Lcol M. LaPierre	Officier d'administration principal, USFC(O)
M ^{me} L. Gunning	Directrice exécutive, CRFM
M ^{me} C. Woermke	Présidente, Conseil d'administration

BFC Kingston

Col B. Richard	Commandant de la base
M.L. Withers	Directeur exécutif, CRFMK
PM B. Mann	Président, Conseil d'administration

BFC Trenton

Col M. Dumais	Commandant de l'escadre
M ^{me} K. Richie	Directrice exécutive, TMFRC
Capt G. Haggie	Président, Conseil d'administration

BFC Borden

Col I. Nichols	Commandant de la base
M ^{me} L. Sorel	Directrice exécutive, CRFB
Adj J. MacEachern	Président, Conseil d'administration

CISM Meaford

Lcol M. Zuwerkalow	Commandant
M ^{me} L. Jackson	Directrice exécutive, MSFSC

BFC Petawawa

Lcol M. Newman	Commandant par intérim de la base
M ^{me} T. Sabourin	Directrice exécutive, PRFC
M ^{me} D. Hamsey	Présidente, Conseil d'administration

QG du Secteur nord-est de défense aérienne, Rome, New York, É.-U.

Lcol W.P. Motruik	Cmdt du contingent canadien
Capt D. Agar	Représentant militaire du CRFM
M ^{me} C. Motriuk	Présidente du Conseil consultatif
M ^{me} N. Stuckless	Coord. des services communautaires, CRFM

Groupe de discussion des conjoints des militaires :

M^{me} L. Dunn
M^{me} J. Stakes
M^{me} J. Eshaya
M^{me} D. Merrill
M^{me} K. Hinko
M^{me} J. Agar
M^{me} S. Richard

Groupe de discussion des militaires :

Capt G. Dunn
Capt R. Stakes
Capt L. Gibbard
Capt J. Abbot
Capt R. Eshaya
Adj T. Stuckless

Geilenkirchen, Allemagne, et AFCENT, Pays-Bas

Col B. Abbott	Officier supérieur canadien
Col J. Simpson	Officier supérieur canadien, AFCENT
Lcol P. Lamontagne	Commandant, USFC(E)
Lcol T. Johnston	AJAG(E)
Lcol D. Bastien	Commandant, USFC(E), (1993-1996)
Lcol J.P. Cyr	O Admin B, USFC(E), (1994-1996)
Maj N. Baum	Chef, état-major de liaison national, AFCENT
Maj J. Taillefer	Représentant militaire du CRFM, USFC(E)
Maj M. Thompson	Médecin-chef
Maj S. Johnstone	Aumônier
Capt --- Villeneuve	Infirmière principale
Adjuc J.W. Stevenson	Adjudant-chef de la base
M ^{me} N. Prystai	Présidente du Conseil consultatif
M ^{me} B. Grant	Coord. des services communautaires, CRFM
D ^r M. Dick	Conseillère en intervention en cas de crise
M. L. Dick	Formateur

Groupe de discussion des conjoints des militaires :

M^{me} F. Vaudrin
M. B. Fougere
M^{me} L. Grant Fouffard
M^{me} S. R. Lopez
M^{me} D. Asselin
M^{me} P. Van Boeschoten
M^{me} L. Truswell
M^{me} P. Walsh
M^{me} V. Cooper
M^{me} W. Synnott
M^{me} E. Synott

Groupe de discussion des jeunes :

M^{me} N. Godwin

M. L. Whitburn

M. D. Theverge

M. R. Prystai

M^{me} S. Raileau

M^{me} A. Brackin

M^{me} J. Kirkley

M^{me} K. Prystai

M. J. Gauthier

M. Jon Gauthier

Groupe de discussion des militaires :

Maj R. Alexander

Maj R. Anscorb

Capt L. Bonneville

Adjum K. Kirkey

Adj R. Gauthier

Sgt G. Marcil-Dallaire

Sgt B. Wood

M2 P. Mullins

Base de l'USAF Ramstein, Allemagne

Col A.M. Lee

M^{me} J. MacKay

M^{me} M. Lalonde

M^{me} T. March

M^{me} B. Coggan

Officier supérieur canadien

Présidente du Conseil consultatif

Coord. des services communautaires, CRFM

Organisatrice du HIVE britannique

Consultante, programme britannique Home-Start

(Groupes de discussion à Ramstein annulés en raison d'une tempête de neige)

SHAPE, Casteau, Belgique

Bgén B. Archibald	Représentant militaire national auprès du SHAPE
Lcol W. Pierson	Officier supérieur canadien
Lcol (ret.) J. Caverson	Officier supérieur canadien (1994-1996)
Maj C. Georgantopoulos	Médecin militaire canadien
M ^{me} S. Considine	Présidente du Conseil consultatif
M ^{me} E. Caverson	Présidente du Conseil consultatif (1993-1994)
M ^{me} D. Sabourin	Coord. des services communautaires, CRFM
M ^{me} L. Parsons	Coord. des serv. communautaires, CRFM (12/93---?/95)
M ^{me} G. Villeneuve	Coord. des serv. communautaires, CRFM (12/93-04/94)
M ^{me} M. Mullaie	Coord. adjointe des serv. communautaires, CRFM
M ^{me} P. Turner	Coord. adjointe des serv. communautaires (12/94-04/96)
M ^{me} B. Martin	Coord. adjointe des serv. comm., CRFM (05/96-11/96)
M ^{me} A. Santerre	Directrice de l'école canadienne
M ^{me} B. DiBattista	Enseignante à l'école canadienne

Groupe de discussion des conjoints des militaires :

M^{me} T. Lessard
M^{me} J. McAlea
M^{me} P. Heath
M^{me} C. Gagné
M^{me} L. Parsons
M^{me} C. Levesque
M^{me} D. Caisse
M^{me} D. René

Groupe de discussion des jeunes :

M. N. Guimond
M^{me} D. Morneault
M. M. Allard
M^{me} L. Geier
M^{me} S. Jackson

Groupe de discussion des militaires :

Lcol J.A.N. Couturier
Lcol J.P. Lefebvre
Maj G. Déry
Maj P. Fontaine
Capt C. Dann
Adjum J. Lessard
Sgt S.R. Ells
Sgt J.W.D. Lachance
Cplc J.R.M. Gauthier

OTAN, Bruxelles, Belgique

Lgén P. Addy	Représentant militaire canadien
Col Y. Sarrazin	Officier supérieur canadien
Lcol E.S. Hill	Membre du Conseil consultatif
Lcol P. Denis	Représentant militaire du CRFM
Maj K.R.R. Goodall	Trésorier du Conseil consultatif
M ^{me} A. M. Goodall	Présidente du Conseil consultatif
M ^{me} F. Sénéchal	Coord. des services communautaires, CRFM
M ^{me} F. Goyotte	Adjointe administrative, CRFM
M ^{me} I. Dhavernas	Coord. des serv. comm., Ambassade du Canada à Bruxelles
M ^{me} M. van der Horden	Canadienne recrutée sur place
M. T. Whiteside	Employé civil du MDN affecté à l'OTAN
M. M. Tomkin	Employé civil du MDN affecté à l'OTAN
M ^{me} P. Savage	Bénévole - Programmes de la qualité de la vie

Groupe de discussion des conjoints des militaires :

M^{me} S. Vey
M^{me} T. Murray
M^{me} N. Cardinal
M^{me} W. Dennis
M^{me} H. Gervais

Groupe de discussion des militaires :

Lcol M.P. Jeffcott

Maj S.J. Murray

Cplc D.J. Scott

Grande-Bretagne

Cmdre D. Miller

Commandant, ELFC (Londres)

Col P. Tanton

Conseiller de la Force aérienne

Capt (M) D. Jacobson

Conseiller de la Marine

Lcol M. Swan

Conseiller adjoint de l'Armée de terre

Col M. Morrison

Officier supérieur canadien, QG
AFNORTHWEST OTAN

Maj R.A.A. Blair

Commandant, Dét Daws Hill de l'USFC(E)

Adj C. Haynes

Représentant militaire du CRFM

M^{me} H. Lait

Présidente du Conseil consultatif

M^{me} C. Craig

Coord. des services communautaires, CRFM

Capt avn I. Harrison

Rep. de la RAF auprès du HIVE, High
Wycombe

M^{me} J. Hunt

Organisatrice du HIVE, High Wycombe

Groupe de discussion des conjoints des militaires :

M^{me} S. Briand

M^{me} L. Gray

M^{me} B. Wall

M^{me} A. Dubois

M^{me} F. Rispin

M^{me} M. Corrigan

M^{me} B. Perry

M^{me} E. Shaw

M^{me} L. Whiteley

M^{me} L. Cass

M. D. Blair

Groupe de discussion des militaires :

Lcol D.L. Craig
Lcol G.J. Dubois
Lcol B.E. Harding
Maj T.M. Hoffart
Sgt K.M. Rispin
Matc R. Beaucage
Matc J.C. Briand
Cplc M.S. Cannon
Cplc S. Michel

AFSOUTH, Naples, Italie

Lcol J.R. Boucher

Officier de liaison canadien

ANNEXE C LES FAMILLES MILITAIRES : EN QUOI SONT-ELLES PARTICULIÈRES?

par Mary H. Mitchell

INTRODUCTION

1. Qu'est-ce que les familles militaires ont de semblable et qu'ont-elles de particulier? La définition que donnent les Forces canadiennes de la famille militaire est la suivante : un militaire en service, son conjoint de droit et leurs enfants ou un militaire célibataire, séparé ou divorcé, avec enfants . (O AFC 56-40) Nous avons abordé la question sous divers aspects : en parlant à des épouses de militaires, en analysant des rapports de recherche et des articles de revues spécialisées, en lisant des comptes rendus personnels et en visitant des Centres de ressources pour les familles des militaires dans trois bases des Forces canadiennes et dans une base des Forces terrestres des États-Unis. Nous parlons surtout ici des familles militaires canadiennes même si nous avons puisé à l'expérience américaine, documentée depuis plus longtemps. Aujourd'hui, au Canada, 71,6 p. 100 des militaires de la Force régulière se déclarent mariés. Les femmes comptent pour 10,6 p. 100 des Forces canadiennes et beaucoup d'entre elles sont des parents célibataires, militaires comme leur conjoint ou mariées à un civil. Pourtant la majorité de la documentation disponible ne parle que des familles où le père est le militaire et la mère une civile.

SIMILITUDES

2. Les familles militaires sont semblables aux familles civiles de toutes les façons dont une famille canadienne ressemble à n'importe quelle autre famille d'ici. Elles connaissent les mêmes joies, les mêmes peines et les mêmes pressions économiques et transformations sociales. Comme l'ensemble de la société, les familles militaires ont connu certains changements extrêmes de composition et de structure ces dernières années (Barrette-Mazes, 1994:8). Les familles civiles et militaires existent en toute une gamme de modèles et de dimensions allant des familles monoparentales aux familles reconstituées ou à deux revenus. Elles vivent les mêmes étapes, de la lune de miel au syndrome du nid vide. Elles connaissent de part et d'autre une évolution vers des rôles familiaux non traditionnels. Il existe de plus en plus de livres pour guider les choix de l'ensemble des familles, qu'il s'agisse de manuels de psychologie populaire ou de rapports de recherche universitaire. Avec la décroissance sociale du soutien qu'apportait la

famille élargie immédiate, nous avons constaté un accroissement de groupes de jeu, de bibliothèques, de centres de jour, de réseaux d'enrichissement familial, de coopératives et de centres de ressources, qui sont autant de sources formelles ou informelles d'appui pour les familles. Les employeurs du secteur civil commencent à reconnaître la transformation des attitudes à l'égard du travail et de la vie familiale et ils s'intéressent aujourd'hui à l'influence de la famille de l'employé sur son rendement, sa productivité, sa fidélité, son absentéisme et son moral (Barrette-Mazes, 1994). Pour MacBride-King, la situation des épouses militaires n'a, sous un certain angle, rien de particulier : elle présente simplement une différence de degré (MacBride-King, 1986:207). On pourrait affirmer la même chose en ce qui concerne les familles militaires. Des données américaines indiquent que les jeunes issus de la collectivité de l'armée de l'air manifestent la même capacité d'adaptation au changement que leurs homologues du monde civil (Orthner, 1986).

DIFFÉRENCES : MODE DE VIE

3. Selon Linda Gunning du Centre de ressources pour les familles des militaires, Région de la capitale nationale, Ce que les familles de militaires ont de différent est un sous-ensemble de ce que l'institution militaire elle-même a de différent et de la raison pour laquelle nous ne pouvons traiter nos employés comme de simples fonctionnaires. Les médecins travaillent sur appel et les policiers portent des uniformes, mais il est difficile de trouver une autre occupation qui impose des demandes aussi globales que ne le font les forces armées à l'endroit des militaires et de leurs familles. Pour les soldats plus encore que pour les civils, la vie communautaire semble étroitement liée à la vie professionnelle (Orthner, 1990:18). Plus qu'un simple emploi, il s'agit d'un véritable mode de vie, d'une culture ayant son propre langage et, jusqu'à certains changements d'attitudes très récents, cette culture prenait le pas sur la vie de famille. Les épouses militaires savaient à cette époque que leurs maris devaient faire passer les Forces canadiennes avant elles. Il arrive encore que les militaires demeurent plus proches de leur unité que de leur famille, ce qui peut créer des difficultés de communication. Dans sa thèse *Whose job is it anyway?*, MacBride-King définit les forces armées comme une institution possessive dont les frontières englobent jusqu'aux épouses des militaires. Elle soutient que toutes les femmes mariées à des hommes des Forces canadiennes sont attirées ou captées en deçà de ces limites et

que l'institution militaire impose certaines attentes à chaque épouse. D'après les conclusions de son étude, les forces armées se montrent plus possessives à l'égard de certains groupes d'épouses que d'autres, notamment les épouses d'officiers et de combattants (MacBride-King, 1986).

4. Segal affirme que les forces armées constituent presque un cas à part dans la combinaison d'exigences qu'elles imposent aux militaires et à leurs familles : risques de blessures et de décès, fréquents changements de région, séparations familiales, longues heures de service et travail par quarts, imprévisibilité des heures de travail, résidence à l'étranger et parfois isolement de la société civile (Segal, 1993:3). Même si on ne déménage pas, chaque nouvelle affectation est l'équivalent d'un nouvel emploi et se traduit par des effets adverses sur les familles. Une retraite anticipée des forces armées coïncide avec l'étape de la quarantaine et appelle d'importants réajustements pour tous les membres de la famille. La nature même de leur travail expose les militaires à un plus grand nombre de situations de vie ou de mort. Les familles militaires vivent plus de hauts et de bas que la plupart des familles, tant à cause du facteur de risque de décès ou de handicap qu'en raison des constants changements et ajustements nécessaires. Cette profusion d'expériences de vie est stimulante, inspirante et elle offre une foule d'occasions de croissance personnelle, mais elle dépasse parfois les capacités personnelles des gens.

DIFFÉRENCES : FRÉQUENTS CHANGEMENTS DE RÉGION

5. Une composante primordiale du changement continu imposé aux familles militaires est la fréquence des déménagements qui les amènent d'une région à l'autre, avec tout ce que cela entraîne comme facteurs de stress divers. Les familles militaires sont beaucoup plus exposées à de telles réinstallations que celles du secteur civil. Aux États-Unis, les familles militaires déménagent deux fois plus souvent que les familles civiles et subissent donc plus qu'elles les séquelles de la réinstallation (Orthner, 1990:13). La réinstallation est reconnue comme l'un des événements les plus stressants de la vie, au même titre que le décès d'un être cher ou qu'un divorce (Orthner, 1990a:12). Les déménagements fréquents ont habituellement des répercussions adverses sur la famille au plan financier, vu les frais associés au déménagement, à l'endommagement des biens, aux besoins de services de garde avant et après la réinstallation, aux lacunes de compensation et à la perte d'un second revenu. Les conjoints doivent souvent quitter un emploi et éprouvent des difficultés à en trouver un autre ou à faire transférer leurs titres de compétence professionnelle d'une province à une autre. On note également un problème

de discrimination sur le marché de l'emploi du fait de la mobilité des conjoints militaires, et ce même pour la recherche d'emploi dans des bases militaires (MacBride-King, 1986)! L'épouse en vient habituellement à sacrifier sa carrière, ce qui rend tout divorce particulièrement pénible (Collier, 1994:53). Enfin, il en coûte plus cher de vivre sans racines, qu'il s'agisse de frais de voyage ou d'appels interurbains adressés à des parents éloignés.

6. Le déménagement est un important facteur de stress pour les épouses : négociations avec les déménageurs, les assureurs et les courtiers domiciliaires, sans parler de la corvée des transferts de comptes de banque et de courrier et de modifications à apporter aux documents personnels. Il arrive souvent que l'avis d'affectation ne soit pas donné suffisamment à l'avance pour accommoder certains besoins, notamment l'inscription scolaire et les listes d'attente de garderies. La continuité et la qualité des soins médicaux et dentaires de la famille peuvent également être affectées. On constate également des variations dans la qualité et la cohérence des systèmes pédagogiques ici et là au pays; l'accès à l'enseignement postsecondaire peut même se heurter à certains obstacles quand on passe d'une province à une autre. En outre, les déménagements fréquents occasionnent une perte de temps libre : apprêt de la maison à vendre, préparation du déménagement, déballage des effets et décoration du nouveau domicile. Enfin, le service de logement de la base tient pour acquis que l'épouse est à la maison pour des inspections et des réparations qui peuvent souvent s'étendre sur plusieurs mois.

7. Il est bien établi par des études à ce sujet que les gens préfèrent les sources informelles de soutien (Bell, 1996:30). Cependant les déménagements fréquents peuvent avoir pour effet de défavoriser la création de liens informels par les militaires et leurs familles; par conséquent, ceux-ci peuvent avoir plus besoin d'aide que les gens des collectivités civiles. Quant aux systèmes structurés de soutien, ils peuvent s'avérer plus importants pour les familles militaires que pour les familles du secteur civil; en effet, ces systèmes peuvent remplacer certaines fonctions des systèmes informels là où celles-ci se révèlent absentes ou trop restreintes (Orthner, 1990:5). Il est indubitable que les déménagements fréquents provoquent une disruption des réseaux sociaux de soutien de la famille et des changements dans son niveau de vie. Chaque déménagement impose aux membres de la famille un certain choc culturel, même si ce choc est relativement mitigé par le réseau d'appuis naturels que constituent d'autres familles militaires et la culture militaire en général (dont ne disposent pas les familles civiles qui déménagent fréquemment). Les enfants mobiles trouvent particulièrement difficile de se fixer et de s'engager dans un mode de vie stable (Werkman, 1992).

8. Tarzier et Tribe signalent la différence entre les déménagements des militaires et ceux des civils : les civils peuvent habituellement refuser un transfert, les militaires non; certains déménagements militaires se font dans d'autres états ou à l'étranger; les déménagements militaires appellent plus de dépenses personnelles que ceux associés à des emplois civils; les civils ont plus d'occasions de se fixer dans une région donnée; et les emplacements où les familles militaires sont appelées au nom du service sont plus souvent éloignés, isolés et même situés à l'étranger que les destinations habituelles de la population civile (Tarzier).

DIFFÉRENCES : SÉPARATION FAMILIALE

9. Un autre facteur important de changement constant est la fréquence de périodes de séparation familiale dues aux déploiements, aux affectations de militaires non accompagnés, aux périodes d'instruction et aux manoeuvres en campagne. Les séparations familiales pèsent sur la capacité d'adaptation des familles à la vie militaire. On dénombre six domaines de stress vécus par les épouses durant les séparations de temps de paix; ce sont : 1) la maladie et la grossesse, 2) les problèmes affectifs (dépression, colère, solitude, tension/irritabilité, aspects affectifs de la sexualité), 3) l'adaptation conjugale, 4) les difficultés pratiques d'entretien du domicile et du véhicule, 5) le fait de devoir assumer seule l'entière responsabilité de la vie familiale, ainsi que les deux rôles parentaux, et 6) les ajustements nécessaires lors du retour du mari. Selon une étude menée en 1989, quarante-et-un pour cent des familles éprouvent avec leurs enfants des difficultés d'intensité au moins moyenne au cours des séparations (Segal, 1993:36).

10. Comme la séparation du militaire d'avec sa famille peut également comprendre un risque accru de mort ou de handicap, cet éloignement est doublement stressant. Les épouses et, dans une certaine mesure, les enfants acquièrent plus d'autonomie et de ressources, tout en exerçant toute une gamme de rôles en l'absence du mari/du père. Ils doivent ensuite abandonner ces rôles lors de son retour. Le mari doit également vivre un ajustement, celui de passer de ses conditions de campagne avec ses camarades à celles de la vie domestique. Une épouse de marin explique : Cela lui prend environ une semaine pour revenir de son mode de vie de bande de gars' à celui de la vie familiale. Pour une autre, il importe de développer une confiance qui aille au-delà de celle propre aux mariages entre civils (Taylor, 1985:155)

11. Les familles peuvent éprouver des problèmes à conserver un contact durant les déploiements, même si de nouvelles avancées techniques comme l'Internet et les cassettes audio et vidéo peuvent fournir un média plus accessible. Auparavant, les familles bénéficiaient durant les déploiements de l'appui des systèmes de régiment et de groupe arrière, mais cela n'est pas possible en cas de déploiements individuels, sans le régiment (comme cela se produit dans beaucoup des affectations de l'ONU). Vu les coupures actuelles, les groupes arrière peuvent se révéler plus restreints et moins en mesure d'appuyer le grand nombre de familles requérantes. En outre, le personnel de soutien de la base peut réellement mettre des bâtons dans les roues de l'épouse qui cherche à régulariser les affaires de son époux. Plusieurs épouses ont connu énormément de tracas lorsqu'elles ont tenté de faire corriger des problèmes de paie et d'administration même si elles avaient préparé ces démarches et obtenu une procuration. D'autres facteurs de stress sont les déploiements successifs, la nécessité de déménager au cours d'un déploiement, la présence d'enfants de moins de cinq ans et les déploiements simultanés de deux parents dans un couple de militaires. Quant aux séparations courtes mais fréquentes, elles peuvent troubler la vie de famille tout autant que les séparations prolongées (Barrette-Mazes, 1994:20).

AUTRES DIFFÉRENCES

12. Les militaires sont facilement repérables, de par leur port de l'uniforme et leur habitat dans des secteurs spécifiques. Cela peut les exposer aux préjugés et aux attitudes négatives de la population civile locale. Les comptes rendus médiatiques des événements de Somalie n'ont pas eu un effet positif sur l'image du soldat canadien. Les militaires bénéficient rarement de la compréhension du reste de la société, d'où une brèche de communication entre les familles civiles et militaires. Toutefois, Orthner signale que de plus en plus, les barrières entre la base militaire et la collectivité extérieure deviennent beaucoup plus perméables (Orthner 1990a:31). La décision qu'ont prise les Forces canadiennes de remettre leurs écoles primaires et secondaires aux commissions scolaires locales est un exemple de cette convergence des deux mondes.

13. Le milieu militaire est caractérisé par des normes masculines qui valorisent énormément l'efficacité, la hiérarchie, la dominance, le pouvoir et le contrôle des émotions, normes qui ne sont pas toujours compatibles avec la vie familiale (Segal, 1993:3). Gimbel et Booth signalent une corrélation importante entre l'expérience de combat et l'adversité conjugale, catégorie qui inclut le divorce, la séparation pour des raisons autres que le divorce, la violence et l'infidélité

(Gimbel, 1994). Les militaires font l'apprentissage d'un modèle d' action rapide et de réaction au combat et ils ont été exposés à des expériences de guerre, facteurs qui peuvent conduire à des comportements reconnus et constatés dans la violence infligée aux épouses et aux enfants (Muller, 1993). De fait, les familles militaires signalent une fréquence plus élevée de violence conjugale que les familles civiles (Cronin, 1995). Il se peut que l'importance accrue des missions de maintien de la paix et des aptitudes que celles-ci requièrent ait pour effet de renforcer des réactions plus appropriées aux situations domestiques stressantes. Une analyse documentaire a rassemblé les facteurs qui contribuent à des hausses de l'abus d'alcool dans les forces armées en comparaison du milieu civil; cependant le nombre des militaires qui consomment beaucoup d'alcool est en décroissance constante (Devine, 1992:5). Par ailleurs, une étude a conclu en 1985 que le niveau d'endettement personnel des familles militaires américaines était considérablement supérieur à celui des familles américaines civiles équivalentes (Thoresen, 1985).

14. Les adultes choisissent la vie militaire; les enfants non. Il faut s'attendre à ce que les enfants de militaires souffrent de plus de difficultés que leurs pendants civils, compte tenu du nombre et de la répétition des agents de stress auxquels sont exposés ces jeunes. Pourtant ces facteurs stressants connaissent un contrepoids efficace. En effet, une série d'autres ressources de soutien semblent modérer les effets de ces agents stressants sur l'ajustement et l'adaptation des enfants. Ce sont les services pédagogiques, juridiques, médicaux, sociaux et communautaires. Même dans une grande région urbaine, les familles militaires vivant dans des bases bénéficient souvent de certains des avantages d'une collectivité plus restreinte, vu la cohésion sociale et l'isolement géographique relatif qui caractérisent ces milieux (Werkman, 1992). Des comparaisons statistiques démontrent qu'il existe plus de similitudes entre les familles militaires qu'entre les familles civiles (ministère de la Défense, 1984). Bon nombre de membres de familles militaires signalent les aspects positifs de la vie dans les forces armées : la camaraderie, une impression de collectivité étroite, les voyages et l'expérience de cultures diverses, ainsi que des installations de loisirs commodes et peu coûteuses. En outre, le rapport aux forces armées ajoute un peu de sel à la vie. Certaines épouses disent même apprécier les séparations : le fait d'être séparés nous rapproche (Taylor, 1985:174). Il est vrai que les séparations favorisent la capacité d'adaptation et de résistance des membres de la famille, tout en élevant leur seuil de tolérance à la frustration et en renforçant leur sentiment d'identité personnelle.

15. La perte partielle de contrôle sur leur propre vie que vivent les militaires et leurs familles du fait de ces exigences institue un rapport de dépendance entre les familles des militaires et les Forces canadiennes. Des épouses se sont vu nier le statut de personnes adultes (MacBride-King, 1986:211) et, de fait, on continue à les appeler des personnes à charge dans certaines bases/escadres. D'aucuns persistent dans l'attitude voulant que les gestes posés par les épouses aient des effets adverses sur la carrière de leur mari. Il est particulièrement inquiétant de constater que cette perception, intériorisée par les épouses, les empêche parfois de demander de l'aide. Un groupe d'épouses militaires canadiennes (OSSOMM) s'est formé à la fin des années 1980 pour prendre la parole et retrouver un certain contrôle sur leurs vies. Les effets adverses des limites à la liberté personnelle et les encombres des exigences professionnelles militaires dans les activités familiales ont longtemps été tolérés en raison de la sécurité d'emploi associée à la carrière militaire et compte tenu du projet d'y demeurer suffisamment longtemps pour devenir éligible aux prestations de retraite. Cependant le climat actuel de réduction des effectifs s'est traduit par une perte de sécurité d'emploi et par des doutes quant à la continuité des prestations de retraite. Les Forces canadiennes doivent donc offrir à leurs futures recrues de nouveaux motifs d'engagement dans une carrière militaire. De nombreuses études démontrent clairement l'importance des questions familiales dans la rétention des militaires au sein des forces armées (Segal, 1993:16).

(Les renvois désignent des documents inscrits dans la Bibliographie qu'on trouvera en annexe du présent Rapport d'évaluation du Programme.)

ANNEXE D FORCES TERRESTRES DES ÉTATS-UNIS - RAPPORT D'UNE VISITE À FORT DRUM

par Mary H. Mitchell

INTRODUCTION

1. Dans le cadre du processus d'évaluation du Programme de soutien aux familles des militaires du MDN (PSFM), M. Ainslie Clark et M^{me} Mary Mitchell ont visité la base de Fort Drum, près de Watertown dans l'état de New York, les 7 et 8 mai 1996. Cette visite visait à nous renseigner sur l'esprit et sur les méthodes de l'assistance et du soutien apportés par l'armée américaine à ses familles, afin de mieux évaluer nos propres programmes d'appui aux familles. M. David Ciechanowski, Chef des Army Community Services (ACS) (Services communautaires de l'armée de terre américaine), s'est révélé un hôte de premier ordre. Il nous a fait visiter les installations en autobus, puis nous a fait rencontrer M. David Bush, le commandant adjoint de garnison, et le colonel Williamson, le commandant de garnison. Il nous a aussi facilité l'accès à des sessions d'information données par des représentants des organisations suivantes : les groupes de soutien aux familles, les commandants de détachements arrière, le personnel des ACS, le Medical Department Activity (MEDDAC) (Activité médicale du département), ainsi que le personnel de l'Army Family Team Building (Programme de renforcement des familles de l'armée de terre).

FORT DRUM

2. Les Forces terrestres des États-Unis se servent de Fort Drum comme centre d'instruction depuis 1908. Pine Camp, comme on l'appelait à l'époque, a connu une expansion importante au début de la Seconde Guerre mondiale. Pine Camp est devenu Camp Drum en 1951, puis Fort Drum en 1974. Le 11 septembre 1984, le ministère américain de l'Armée a annoncé que Fort Drum accueillerait une nouvelle division d'infanterie légère qui est devenue la 10th Mountain Division (Light Infantry) . Aujourd'hui, Fort Drum occupe 107 265 acres et dispose d'une infrastructure moderne, d'édifices administratifs en brique, et de logements pour 10 640 soldats. De plus, 50 000 militaires s'entraînent à Fort Drum chaque été. Il s'agit de la base la plus dispendieuse aux États-Unis où affecter un soldat, en partie à cause des contrats de chauffage, d'aqueduc, d'égouts et de logement accordés à des tiers.

3. Moins d'argent était disponible en 1985, au moment des travaux de reconstruction de Fort Drum, d'où un recours à des organisations civiles externes; par exemple, il existe une clinique médicale dans la base avec un personnel de 340 personnes, mais il n'y a pas d'hôpital capable d'un hébergement de nuit. Par conséquent, on loue 2 000 unités de logement auprès d'un entrepreneur chargé de leur entretien, et ce dans trois comtés environnants. Cette approche, nouvelle pour l'armée américaine, crée des liens étroits avec les collectivités locales. Même si les installations ont été entièrement reconstruites à la fin des années 1980, on a envisagé de fermer Fort Drum en 1991. Toutefois, les collectivités civiles ont recueilli 100 000 \$ pour financer une campagne de pression auprès de Washington à l'appui du maintien de la base.

HISTORIQUE DES U.S. ARMY COMMUNITY SERVICES (ACS)

4. Les ACS ont vu le jour en 1965, en réponse à une situation de crise survenue dans deux bataillons envoyés au Vietnam. Bon nombre des installations se trouvaient isolées à cette époque. L'évolution des facteurs démographiques est un facteur important de la croissance des ACS. Les soldats mariés ne constituaient que 20 p. 100 des effectifs de l'armée de terre durant les années 1960. En 1971, l'armée américaine est passée d'un système de conscription à une armée de type volontaire. Les soldats choisissent cette carrière et plus de 60 p. 100 de ceux qui y demeurent aujourd'hui sont mariés. Le général Wickham, Chef d'état-major des forces terrestres des États-Unis, a décrété 1984 Année de la famille militaire . Il a créé un service et rédigé un Livre blanc dans lequel les familles étaient officiellement reconnues comme faisant partie de l'armée américaine. Nous recrutons des soldats et nous conservons des familles. On peut lire dans la préface d'une publication de 1994, *Organization of the United States Army*, la phrase suivante : L'armée consiste des soldats en uniforme, du personnel civil et des membres des familles. Les ACS ont leur propre emblème, où l'on remarque une croix, symbole d'aide, un gyroscope, symbole d'équilibre et de stabilité, et un coeur, symbole des facteurs d'énergie vitale et de soutien que le programme veut apporter aux militaires et à leurs familles. Son identité est également renforcée par le slogan Entraide, service et stabilité .

PROGRAMMES DES ACS

5. Les objectifs, critères, conditions d'éligibilité, ressources et responsabilités du personnel de base des programmes des ACS sont expliqués de façon détaillée dans le règlement 608-1 de l'U.S. Army. La réalisation d'un programme ACS de type normal est associée à une ventilation

des tâches en trois niveaux : le niveau I comprend les fonctions essentielles (soit les instructions permanentes (IPO), l'information et l'instruction du commandement, la cueillette de données et la formation) que doivent réaliser de façon uniforme les ACS dans chaque collectivité; le niveau II comprend les fonctions qui doivent également être effectuées mais auxquelles on peut renoncer si une organisation civile ou quelque autre activité militaire y pourvoit (un protocole d'entente ou autre document officiel doit être déposé aux ACS et mis à jour annuellement de façon à garantir la prestation du service); le niveau III comprend les fonctions jugées essentielles par le commandant local sur la base d'une évaluation des besoins. Aucune des ressources des ACS ne doit être affectée à des services de niveau III avant que les fonctions de niveau I et II ne soient remplies.

6. Le programme des ACS a été mis sur pied en vue d'assurer la prestation de sous-programmes particuliers, jugés essentiels au soutien personnel des soldats et de leurs familles. Ces sous-programmes sont les suivants :

- a) Information, orientation et suivi
- b) Aide à la réinstallation
- c) Membre de la famille à besoins spéciaux
- d) Famille d'accueil
- e) Consultation financière et protection des consommateurs
- f) Aide à l'emploi d'un membre de la famille
- g) Action sociale
- h) Intervention en violence familiale.

7. Deux membres de l'état-major des ACS coordonnent également l'Army Emergency Relief (Secours d'urgence de l'armée), une corporation sans but lucratif mise sur pied en 1942 afin de fournir des prêts sans intérêt ou des subventions aux soldats, aux familles et aux retraités, en cas de véritables urgences. Les programmes d'intervention en violence familiale et de réinstallation sont jugés d'une telle importance que leur financement est protégé, c.-à-d. qu'il vient directement du ministère de la Défense. D'autres fonds réservés aux programmes sont acheminés par le ministère de l'Armée aux commandants de garnison. Tous les programmes des ACS privilégient la prévention et l'éducation, plutôt que le traitement. Les familles ayant besoin d'une intervention thérapeutique sont orientées vers d'autres organismes militaires ou civils.

MESURES INCITATIVES

8. Il est intéressant de noter la façon dont les Forces terrestres des États-Unis encouragent les commandants et les soldats à percevoir les familles comme un élément important de l'équipe de la Défense. D'abord, ce mandat vient du sommet de la structure hiérarchique : c'est le Chef d'état-major des Forces terrestres lui-même qui affirme que c'est important. La seconde plus importante mesure incitative est la conscience qu'accorde chaque commandant à la disponibilité opérationnelle de ses troupes. Comme nous l'a dit le colonel J. Williamson, le commandant de garnison : La mission perd de l'efficacité si le soldat n'a pas l'impression que sa famille jouit d'un appui : le soutien accordé aux familles est un multiplicateur de l'efficacité au combat. Toutes les phases de l'instruction du soldat réitèrent la valeur du soutien aux familles; on en parle même au moment de la session de recrutement. Dans beaucoup de cours d'aptitudes au commandement comme le cours de préparation au poste de commandant, les conjoints ont droit à une instruction parallèle. Le rôle de soutien familial est un des éléments d'évaluation des commandants. Les commandants de détachement arrière ne doivent pas être célibataires, ils doivent conserver cet emploi durant au moins un an et sont informés que le soutien aux familles représente leur principale fonction.

9. Dans le cadre du Soldier Readiness Check (SRC) (Contrôle de la disponibilité du soldat), chaque soldat parent qui est célibataire ou dont le conjoint est également en service actif doit détenir un Family Care Plan (Plan de soutien familial) détaillé et exécutable dans les 30 jours du SRC. Ceci fait en sorte que chaque soldat peut toujours être déployé en moins de 96 heures sans que ses enfants manquent d'un soutien. Les soldats qui ne s'inscrivent pas à un tel programme risquent d'être libérés de l'armée américaine, et ils le sont. Pour inciter les conjoints à se rendre aux sessions d'information sur le soutien aux familles, chaque soldat a droit à une matinée de congé si son conjoint se rend à une session du soir. Partout dans la base, les bénévoles ont droit à une heure de services de garde d'enfant dans la base en échange de chaque heure de bénévolat.

AUTRES PROGRAMMES CONNEXES

Mayor Program (Programme des maires)

10. Le maire est un ou une bénévole, en règle générale un membre de la famille d'un militaire, qui, dans chaque secteur de logements, représente le commandant de garnison. Cette personne est formée à accueillir les nouveaux arrivants, à organiser le nettoyage du printemps, les événements sociaux et la surveillance de quartier, et à jouer un rôle crucial au cours des déploiements. Le travail des maires est coordonné par l'officier des ACS responsable de la vie communautaire, qui n'est pas un des programmes de base.

Family Support Groups (FSG) (Groupes de soutien aux familles)

11. Les groupes de soutien aux familles sont animés par des membres des familles et en fonction de leurs intérêts, et il sont organisés aux échelons de la compagnie, du bataillon et de la brigade. Ils travaillent en lien étroit avec les commandants de détachement arrière et sont appuyés par les ACS qui leur assurent formation, conseils et assistance. Leurs seules sources de fonds sont des campagnes de financement, bien que la garnison leur fournisse un local pour un centre de ressources FSG équipé d'une bibliothèque, d'un ordinateur et d'une salle de classe.

Programme Army Family Team Building (AFTB) (Programme de renforcement des familles de l'infanterie)

12. Il s'agit d'un programme relativement neuf (il existe depuis deux ou trois ans) qui est également géré par et pour les membres des familles. Le programme AFTB dispose bien d'un coordinateur salarié mais il conserve une identité distincte avec le soutien des ACS. Sa devise est la suivante : L'armée prend soin des siens, en leur apprenant à prendre soin d'eux-mêmes.

Il s'agit essentiellement de rendre autonomes les familles fonctionnelles, grâce à une série de cours donnés par des bénévoles formés à cette fin. Tous les dirigeants du personnel civil de l'armée américaine doivent suivre les cours du programme AFTB, qui sont accrédités par la National Education Association. Le programme AFTB est géré par un Conseil d'administration décisionnel, lequel reçoit des avis pratiques d'un conseil du programme AFTB formé sur ordre du Commandant général. D'importantes entreprises ont manifesté l'intention d'adapter ce programme aux besoins de leur personnel.

Symposium sur la famille

13. Un symposium sur la famille est organisé chaque année, réunissant divers délégués qui se penchent sur les questions de qualité de vie à Fort Drum et formulent des recommandations réalistes. Un comité d'orientation du colloque se rencontre à chaque trimestre pour examiner les questions pertinentes. De plus, un autre symposium sur la famille est organisé cette année, pour la toute première fois, par le Commandement des forces terrestres. Il s'agit de l'organisation intermédiaire entre Fort Drum et le ministère de l'Armée, lequel organise d'ailleurs son propre colloque sur la famille et publie un Plan d'action au sujet des familles.

CONCLUSIONS

14. Les forces armées américaines et canadiennes font face à des pressions semblables, issues de l'intérieur et de l'extérieur du milieu militaire, à savoir les réductions d'effectifs, la privatisation, la conjoncture politique internationale, l'évolution démographique et les nouveaux modèles familiaux. Les membres de nos familles éprouvent bon nombre des mêmes besoins et problèmes, ce qui rend semblables beaucoup de nos programmes. Les programmes des ACS ne comprennent pas les soins à l'enfance, qui sont assurés par une autre organisation relevant du même directeur.

15. Les Forces terrestres des États-Unis ont reconnu la famille militaire comme faisant partie intégrante de la collectivité de la Défense. Les valeurs du soutien familial sont inculquées dans la société militaire. Les termes utilisés reflètent l'optique adoptée : on parle de membre de la famille plutôt que de personne à charge et de conjoint plutôt que d'épouse. Les ACS bénéficient d'un accès facile aux noms et adresses des membres des familles des soldats récemment arrivés en poste ou présentement déployés. Chaque soldat doit remplir une formule de renseignements pertinents au soutien de sa famille. En outre, il semble y exister des liens étroits avec la collectivité civile locale. Un des objectifs privilégiés par le général commandant est l'intégration à la collectivité locale, priorité que M. David Ciechanowski, Chef des Army Community Services, a intégrée à ses propres objectifs, à tel point que ses partenariats communautaires figurent à son processus d'évaluation de rendement.

16. De l'avis de M. Ciechanowski, la nouvelle importance accordée à la prévention appelle des méthodes différentes d'évaluation des programmes. Si on les évalue ou on les récompense en fonction du nombre de gens qui s'y présentent, faut-il y amener de force les familles fonctionnelles? Fort Drum examine l'influence des programmes des ACS sur le rendement et la disponibilité des soldats. De moins en moins de familles retournent chez elles à chaque déploiement et il n'y a pas eu de meurtre d'enfant à Fort Drum depuis 1992, deux indications du succès des programmes de prévention. Les niveaux généraux de services rendus sont contrôlés par le ministère de l'Armée et par le Commandement des forces terrestres au moyen de rapports semestriels et annuels et de rapports d'étape. Enfin, les programmes et services de soutien aux familles diffèrent dans l'armée de terre, la marine, l'armée de l'air et les Marines à cause de différences de missions, de milieux et de facteurs démographiques. Ces programmes et services semblent fonctionner de façon isolée, sans liens officiels réciproques.

ANNEXE E GUIDES D'ENTREVUES ET D'ÉCHANGES

Questions à poser en entrevue lors de visites à des CRFM

Questions à adresser au commandant de base/d'escadre :

1. Quelle valeur a le CRFM pour vous, à titre de commandant de base/d'escadre; quelles seraient les répercussions de son élimination; pourriez-vous fonctionner sans le Centre?
2. Comment vous assurez-vous que votre CRFM fournit des services utiles et de haute qualité aux familles militaires; de quels mécanismes de rétroaction disposez-vous?
3. Comment vous assurez-vous que le CRFM ne fait pas double emploi avec des services disponibles dans la collectivité civile locale?
4. Quelle relation existe-t-il entre le CRFM et les autres services sociaux de la base, tels les aumôniers, les travailleurs sociaux, la police militaire, etc.?
5. Compte tenu que les militaires se déplacent constamment d'une base à une autre, comment vous assurez-vous que le type de services que fournit votre CRFM correspond à ceux fournis par les 39 autres CRFM de l'ensemble du pays?
6. Le financement des 39 CRFM du pays semble susciter de graves inquiétudes. Quelle est votre perception de chacune des trois solutions suivantes :
 - a) le niveau de financement de chaque CRFM est désigné par la DSFM, réservé dans chaque allocation budgétaire de commandement, et le CRFM reçoit les fonds localement?
 - b) les fonds sont divisés en trois et remis à chaque commandement, et chaque cmdt(B) affecte l'argent localement?
 - c) le niveau de financement est déterminé par la DSFM et chaque CRFM reçoit l'argent directement de la DSFM?
7. Le CRFM prépare-t-il un plan d'entreprise triennal ou quinquennal et, si oui, comment participez-vous à son élaboration? Si non, trouvez-vous que le Centre devrait en préparer un?

8. Brièvement, comment percevez-vous les rôles et les responsabilités des personnes et instances suivantes :

- a) Directeur exécutif
- b) Président du Conseil d'administration
- c) Conseil d'administration
- d) Commandant de base/d'escadre
- e) Représentant du cmdt B/Ere au conseil?

9. Comment votre CRFM sait-il qui a été affecté à ou hors de la base/station/escadre, et comment apprend-il quels militaires ont été déployés, leurs familles pouvant avoir besoin d'appui?

10. Certaines personnes employées au CRFM peuvent être peu informées des caractéristiques de la vie militaire. Quelle instruction d'orientation à ce sujet est fournie aux personnes sans expérience préalable de la vie militaire?

11. Êtes-vous satisfait du type et du niveau d'instruction que reçoivent les membres du Conseil d'administration?

12. Quels mécanismes de résolution de conflits existe-t-il pour traiter d'éventuels problèmes ou dilemmes dans la gestion et la structure du CRFM?

13. Éprouvez-vous certaines inquiétudes ou problèmes importants en regard de votre CRFM ou du PSFM en général? Pouvez-vous nous les expliquer?

Questions pour le directeur exécutif et le président du Conseil d'administration :

Structure

1. Quelle est la structure organisationnelle de votre CRFM : qui fait quoi?
2. Quels sont les rôles et les responsabilités des personnes et instances suivantes :
 - a) directeur exécutif
 - b) président du Conseil d'administration
 - c) Conseil d'administration
 - d) commandant de base/d'escadre
 - e) officier d'administration de la base
 - f) représentant du commandant de la base?
3. Quelle relation existe-t-il entre le CRFM et les autres services sociaux de la base, tels les aumôniers, les travailleurs sociaux, la police militaire, etc.?
4. Quels liens existe-t-il entre le CRFM et la collectivité civile locale? Fait-on appel à des professionnels de la collectivité locale, par exemple, des travailleurs sociaux, etc.? Comment leurs services sont-ils retenus - c.-à-d. à contrat, etc. - et pour quelles fonctions ces personnes sont-elles engagées?
5. Comment vous assurez-vous que le CRFM ne fait pas double emploi avec des services que les familles pourraient se procurer dans la collectivité civile locale?
6. De quelle formation professionnelle dispose le directeur exécutif, c.-à-d. est-ce un travailleur social, un gestionnaire administratif, un militaire retraité, etc.?
7. Quelle est la situation professionnelle du directeur exécutif, c.-à-d. est-ce un militaire en service, un employé de l'administration fédérale, ou autre?
8. Quel est la situation professionnelle des autres personnes à l'emploi des CRFM?

Renseignements concernant les familles et les déploiements

9. Comment le CRFM sait-il qui a été affecté à ou hors de la base?
10. Comment le CRFM sait-il quand des militaires ont été déployés et que leurs familles peuvent avoir besoin d'aide?
11. Lorsqu'un militaire est affecté à une autre base, transfère-t-on des renseignements concernant sa famille, et notamment tous besoins particuliers, à la base d'accueil, et comment cela se fait-il?

Cohérence des services

12. Lesquels des services suivants fournissez-vous aux familles de votre secteur?
 - a) information et orientation
 - b) amélioration de la qualité de vie
 - c) services aux enfants
 - d) intervention d'urgence
 - e) formation de bénévoles
13. Quels services fournissez-vous au delà des services de base requis?
14. Comment vous assurez-vous que le type de services fournis par votre CRFM est cohérent avec ceux fournis par les 34 autres CRFM de l'ensemble du pays? S'ils sont différents, quels critères servent à décider de ces services?

Contrôle de la qualité

15. Comment les besoins des familles militaires sont-ils repérés et intégrés aux services fournis?
16. Comment déterminez-vous si ce que vous offrez présentement correspond aux besoins des familles?

17. Comment vous assurez-vous que le CRFM fournit aux familles un service de haute qualité?
18. Quel système d'indicateurs de rendement est en place pour le CRFM?
19. Votre CRFM publie-t-il un rapport annuel et, si oui, à qui est-il envoyé?

Financement

20. Le CRFM prépare-t-il un plan d'entreprise triennal ou quinquennal et, si oui, pourrions-nous en obtenir un échantillon?
21. Une partie du financement du CRFM provient d'allocations du QGDN.
 - a) Combien recevez-vous et comment décide-t-on du montant de ce financement?
 - b) Comment ces fonds sont-ils remis au CRFM, c.-à-d. font-ils partie du budget du commandant de la base?
 - c) De quel pouvoir dispose la base pour modifier (à la hausse ou à la baisse) le niveau de financement du CRFM?
 - d) Quelles limites y a-t-il aux choix d'utilisation possibles des fonds reçus du MDN?
 - e) Comment la base s'adapte-t-elle aux présentes coupures en ce qui concerne le financement des CRFM?
 - f) Que penseriez-vous de voir les fonds être envoyés directement du QGDN au CRFM?
22. De quelles autres sources de financement disposent les CRFM et quelle est leur importance relative?
23. Qui effectue la vérification des finances du CRFM et à quelle fréquence cela se fait-il?

Divers

24. Quelle formation d'orientation concernant la vie militaire est fournie aux civils travaillant au CRFM lorsque ces personnes arrivent sans expérience du mode de vie militaire?
25. Quelle formation est fournie aux membres du Conseil d'administration du CRFM?

26. Quels mécanismes de résolution de conflits existe-t-il pour traiter d'éventuels problèmes ou dilemmes dans la gestion et la structure du CRFM?
27. Éprouvez-vous certaines inquiétudes ou problèmes importants concernant votre CRFM ou le PSFM en général?
28. Quelles seraient pour le MDN/les FC et pour les familles les répercussions d'une annulation du PSFM?
29. Y a-t-il d'autres questions importantes que nous aurions dû vous poser?

ANNEXE F L'ORGANISME BRITANNIQUE HIVE

par Deborah Watkins

INTRODUCTION

1. L'organisme HIVE (Help Information Volunteer Exchange) est une organisation bénévole d'aide, d'information et d'échange qui relève du ministère britannique de la Défense (MOD) et qui est dirigée par des épouses de militaires pour des épouses de militaires. Il s'agit d'un centre où l'on donne de l'information et des conseils, et c'est la plaque tournante des activités bénévoles pour la collectivité. L'organisme a vu le jour en 1984 lorsque l'attention s'est portée sur la nécessité d'améliorer les programmes de soutien aux familles des militaires de l'armée britannique, puis il s'est étendu aux forces des trois services stationnées en Allemagne, à Chypre, à Gibraltar, en Irlande du Nord, à Hong Kong et au Royaume-Uni.

L'ORGANISME HIVE

2. L'organisme HIVE défend le principe fondamental selon lequel les épouses s'aident entre elles. Il accueille les nouveaux arrivants, fournit des possibilités d'emploi et de formation et agit comme service d'orientation vers les organismes professionnels existants. Il s'efforce également de développer un sens de la communauté grâce aux services bénévoles et sociaux. L'un des principaux objectifs de tous les HIVE consiste à recruter des bénévoles, tant pour appuyer les activités des garnisons que pour faciliter la bonne marche des organismes eux-mêmes. Les bénévoles se familiarisent avec les HIVE sous la direction de l'organisateur rémunéré du HIVE, et on les encourage à suivre des cours de formation offerts par d'autres organisations.

3. Le MOD finance partiellement les HIVE grâce à l'octroi annuel d'un budget limité. Il le fait dans le but de payer les honoraires de tous les organisateurs des HIVE autorisés et un montant supplémentaire à l'égard des dépenses, dont celles des bénévoles. Chaque HIVE doit mener des activités de collecte de fonds pour compléter son budget. Bien qu'on mette l'accent sur le caractère indépendant et non militaire des HIVE, l'influence et le soutien du commandant de garnison et de son personnel sont indispensables. Il doit y avoir des rapports de travail étroits entre l'organisateur du HIVE et le personnel de la garnison.

CONCLUSION

4. Les familles britanniques et canadiennes font face à des pressions analogues lorsqu'elles vivent à l'étranger. L'organisme britannique HIVE et le Centre de ressources pour les familles des militaires canadiens ont tous deux été conçus pour favoriser l'habilitation des conjoints des militaires et la création de programmes destinés aux conjoints et administrés par des conjoints. Ils partagent un même credo. Néanmoins, les différences culturelles qui existent entre la Grande-Bretagne et le Canada sont suffisamment grandes pour justifier la nécessité d'instaurer un mécanisme de soutien canadien à l'intention des familles des militaires canadiens qui se trouvent là-bas. Une étroite collaboration entre les deux organisations serait pour elles un atout.

ANNEXE G INSTRUMENT DE SONDAGE ET DE CUEILLETTE DE DONNÉES

1258-112 (CRS)

4 March 1996

All MFRC Executive Directors

SURVEY ON MILITARY FAMILY SUPPORT PROGRAM

Reference: 1258-112 (CRS)
15 December 1995 (attached)

1. As per the enclosed Directive, CRS has been asked to conduct a Program Evaluation of the Military Family Support Program (MFSP). To assist in the evaluation, I would appreciate your taking the time to complete the enclosed questionnaire, and returning it to us by FAX at 613-995-2720.

2. Your input will be of great benefit in assessing the MFSP. If you have any questions or concerns with regard to the survey, please contact Mrs. Mary Mitchell at 613-996-0192.

1258-112 (CS Ex)

Le 4 mars 1996

Tous les directeurs exécutifs de CRFM

SONDAGE SUR LE PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

Référence : 1258-112 (CS Ex)
15 décembre 1996 (ci-jointe)

1. Conformément à la directive ci-jointe, le CS Ex s'est vu confier la tâche d'évaluer le Programme de soutien aux familles des militaires (PSFM). Pour ce faire, je vous saurais gré de bien vouloir prendre le temps de remplir le questionnaire ci-joint et de nous le renvoyer par télécopieur au 613-995-2720.

2. Votre participation nous sera précieuse pour évaluer le PSFM. Si vous avez des questions ou des préoccupations concernant ce sondage, n'hésitez pas à communiquer avec M^{me} Mary Mitchell au 613-996-0192.

3. Thank you for your cooperation. Your reply by **29 March 1996** would be appreciated.

Administrateur,
Évaluation du Programme

(Original signed by:)

Dr. A.A. Clark
Director, Program Evaluation

Enclosures: 2

3. Nous vous prions de bien vouloir répondre d'ici le **29 mars 1996** et nous vous en remercions d'avance.

Pièces jointes : 2

Questionnaire concernant le Programme de soutien aux familles des militaires du MDN

Veillez faire état des données correspondant à l'exercice financier en cours, soit du 1^{er} avril 1995 au 31 mars 1996.

I Identité et rapports hiérarchiques du Centre

1. Appellation officielle _____
2. Initiales de l'appellation (acronyme courant) _____
3. Nombre d'années de prestation de services par le Centre _____
4. Date (année) de l'incorporation provinciale ou fédérale _____
5. Commandement responsable _____ Base _____
6. Le Centre possède-t-il un :
Conseil d'administration ____ Conseil consultatif ____ ou une autre instance
(veuillez préciser _____)
7. Nombre de membres du Conseil :
 - a. Total (sauf les membres d'office) _____
 - b. Conjoints de militaires _____
 - c. Militaires _____
 - d. Membres qui sont à la fois b et c _____
 - e. Autres/membres d'office _____
8. Nombre d'heures d'instruction fournies à chaque membre du Conseil _____
9. Nombre de réunions régulières tenues par le Conseil _____
10. Nombre de réunions régulières entre :
 - a. le président du Conseil et le directeur exécutif (DE) _____
 - b. le président du Conseil et le commandant de base/d'escadre _____
 - c. le président du conseil et le représentant de la DSFM _____
 - d. le DE et le commandant de base/d'escadre _____
 - e. le DE et le représentant du cmdt B/Ere _____
 - f. le DE et le représentant de la DSFM _____
 - g. le président du Conseil, le DE et le cmdt B/Ere _____
 - h. le président du Conseil, le DE et le représentant de la DSFM _____

11. Quel(s) mécanisme(s) de résolution de conflits existe-t-il entre les instances suivantes : (prière d'énumérer)

a. le Président du conseil et le DE

b. le président du Conseil et le cmdt B/Ere

c. le cmdt B/Ere et le DE

d. le personnel du Centre et le DE

II Familles servies

12. Nombre de militaires de la Force régulière dans le secteur servi par votre Centre _____

13. Nombre de familles militaires dans votre secteur qui pourraient être servies par votre Centre _____

14. Nombre de familles militaires qui utilisent activement votre Centre _____

15. Nombre de familles non militaires qui utilisent activement votre Centre _____

16. Nombre de LF servis par votre Centre _____

17. Nombre de familles vivant dans des LF _____

18. Nombre de familles vivant à l'extérieur de la base _____

19. Facilité d'accès aux noms des familles affectées à ou hors de l'unité (encercler un des chiffres) :

non disponibles

facilement disponibles

1

2

3

4

5

20. Facilité d'accès aux noms des militaires qui sont déployés (encercler un des chiffres) :

non disponibles

facilement disponibles

1

2

3

4

5

21. Date (année) du plus récent sondage sur les besoins de la clientèle _____

22. Comment vous assurez-vous que les familles sont servies dans la langue de leur choix? _____

III Ressources

23. Antécédents professionnels du directeur exécutif (DE) (c.-à-d. travailleur social, éducateur spécialisé, militaire retraité, etc.)

24. Le DE est-il un (cocher la ligne appropriée)
- | | | | | | |
|----|---------------------------------|-------|----|------------------|-------|
| a. | employé du Conseil | _____ | d. | employé FNP | _____ |
| b. | militaire en service | _____ | e. | autre (préciser) | _____ |
| c. | employé de la fonction publique | _____ | | | |
25. Nombre de jours de instruction/perfectionnement professionnels accumulés par le DE _____
26. Dollars dépensés pour l'instruction/perfectionnement professionnels du DE (frais de cours et de déplacements) _____
27. Nombre total d'heures de travail réalisées par des bénévoles _____
28. Visites d'aide d'état-major par la DSFM
- a. Date de la plus récente visite de la DSFM

- b. Quel membre du personnel de la DSFM a effectué la visite?

29. Nombre de postes d'état-major en équivalents temps plein (convertir les temps partiel en ETP)
- | | | |
|----|--|-------|
| a. | Payés avec des fonds du MDN | _____ |
| b. | Payés avec d'autres sources de financement | _____ |
30. Budget du Centre
- | | | |
|----|---------------------------|-------|
| a. | budget total du centre | _____ |
| b. | contribution de la DSFM : | |
| | Salaires | _____ |
| | F et E | _____ |
| | Form./perf. prof. | _____ |
| | Divers | _____ |
| | Total | _____ |
| b. | toutes autres sources : | |
| | Total | _____ |

31. Ressources fournies par le commandant de base/d'escadre
- a. Valeur (dollars) fournie en infrastructure et services publics _____
 - b. Superficie totale (pieds carrés) d'installations fournies _____
 - c. Nombre de bâtiments occupés _____
32. Vérification(s) financière(s) annuelle(s)
- a. Réalisée par _____
 - b. Coût pour le Centre _____
 - c. Date de la plus récente _____
33. Quelles sont les préoccupations ou problèmes principaux que connaît votre Centre?

ANNEXE H DONNÉES COMPARATIVES DU SONDAGE EFFECTUÉ AUPRÈS DES CRFM

Notes :

1. Les renseignements et les données que regroupent les tableaux suivants ont été fournis par les 41 CRFM et OCSC. Dans la plupart des cas, c'est le directeur exécutif qui a rempli le questionnaire de sondage. L'équipe d'évaluation du Programme n'a pas vérifié l'exactitude des renseignements fournis et elle n'assume de responsabilité pour aucune donnée inexacte. Des versions provisoires de ces tableaux ont été fournies à deux reprises aux directeurs exécutifs et aux coordonnateurs communautaires aux fins de vérification et de correction.
2. Les données sur les CRFM du Canada ont été fournies en mars 1996; les données sur les OCSC à l'étranger ont été mises à jour en novembre 1996.
3. Le Tableau 1 a été préparé par l'équipe d'évaluation du Programme à partir des données directement soumises par les CRFM et les OCSC.

TABLEAU 1

DONNÉES COMPARATIVES : ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	TOTAL DE DOLLARS REÇUS DE LA DSFM PAR NOMBRE DE MILITAIRES DE LA FORCE RÉGULIÈRE DANS LE SECTEUR SERVI PAR VOTRE CENTRE	TOTAL DE DOLLARS DE LA DSFM PAR NB DE FAMILLES MILITAIRES DANS LE SECTEUR	TOTAL DE DOLLARS DE LA DSFM PAR NB DE FAMILLES MILITAIRES FAISANT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	% DU BUDGET TOTAL REÇU DE LA DSFM
COLOMBIE-BRITANNIQUE				
SFC Aldergrove	1 019	1 473	2 725	94
BFC Chilliwack	258	545	818	84
BFC Comox	173	225	900	92
BFC Esquimalt	90	159	322	77
SFC Masset	551	751	1 570	70
ALBERTA				
BFC Calgary	133	207	933	47
BFC Cold Lake	66	75	125	44
BFC Edmonton	463	463		88
BFC Suffield	474	522	838	98
Det FC Wainwright	366	332	1 219	73

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	TOTAL DE DOLLARS REÇUS DE LA DSFM PAR NOMBRE DE MILITAIRES DE LA FORCE RÉGULIÈRE DANS LE SECTEUR SERVI PAR VOTRE CENTRE	TOTAL DE DOLLARS DE LA DSFM PAR NB DE FAMILLES MILITAIRES DANS LE SECTEUR	TOTAL DE DOLLARS DE LA DSFM PAR NB DE FAMILLES MILITAIRES FAISANT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	% DU BUDGET TOTAL REÇU DE LA DSFM
SASKATCHEWAN				
Det FC Dundurn	2 227	330	1 392	66
BFC Moose Jaw	300	176	1 997	91
MANITOBA				
BFC Shilo	265	284	406	88
BFC Winnipeg	111	204	774	98
ONTARIO				
BFC Borden	323	364	485	50
BFC Kingston	85	159	410	99
BFC North Bay	386	411	1 032	94
QGDN/Ottawa	77	77	174	94
BFC Petawawa	86	86	130	48
BFC Toronto	259		998	91
BFC Trenton	114	227	852	50
CISM Meaford	617	1 602	4 112	98

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	TOTAL DE DOLLARS REÇUS DE LA DSFM PAR NOMBRE DE MILITAIRES DE LA FORCE RÉGULIÈRE DANS LE SECTEUR SERVI PAR VOTRE CENTRE	TOTAL DE DOLLARS DE LA DSFM PAR NB DE FAMILLES MILITAIRES DANS LE SECTEUR	TOTAL DE DOLLARS DE LA DSFM PAR NB DE FAMILLES MILITAIRES FAISANT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	% DU BUDGET TOTAL REÇU DE LA DSFM
QUÉBEC				
BFC Bagotville	205	200		63
BFC Montréal	242	117	3 875	99.7
BFC Valcartier	97	164		96
NOUVEAU- BRUNSWICK				
BFC Gagetown	87	87	980	99.8
BFC Moncton				
NOUVELLE-ÉCOSSE				
SFC Debert	1 110	1 110	1 537	89
BFC Greenwood	158	299	430	97
BFC Halifax	71	71	114	90
BFC Shearwater	179	155	582	72
TERRE-NEUVE				
BFC Gander	452	603	753	99.6
BFC Goose Bay	517	400	618	98
SFC St. John's	571	571	635	97

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	TOTAL DE DOLLARS REÇUS DE LA DSFM PAR NOMBRE DE MILITAIRES DE LA FORCE RÉGULIÈRE DANS LE SECTEUR SERVI PAR VOTRE CENTRE	TOTAL DE DOLLARS DE LA DSFM PAR NB DE FAMILLES MILITAIRES DANS LE SECTEUR	TOTAL DE DOLLARS DE LA DSFM PAR NB DE FAMILLES MILITAIRES FAISANT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	% DU BUDGET TOTAL REÇU DE LA DSFM
TERRITOIRES DU NORD-OUEST				
Yellowknife	902	1 293	2 079	95
À L'ÉTRANGER				
Bruxelles, Belgique	3 850	3 850	3 850	100
Geilenkirchen, Allemagne	575	526	1 215	100
Ramstein, Allemagne	1 882	1 882	1 882	100
SHAPE, Belgique	1 130	1 130	1 461	100
Grande-Bretagne	202	202	S/O	100
Rome (New York)	1 875	1 875	1 875	100

TABLEAU 2

DONNÉES COMPARATIVES : ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 1 APPELLATION OFFICIELLE	Q# 2 ACRONYME	Q# 3 ANNÉES DE SERVICE	Q# 4 DATE DE L'INCORPORATION	Q# 5 COMMANDEMENT RESPONSABLE	Q# 5 BASE RESPONSABLE
COLOMBIE-BRITANNIQUE						
SFC Aldergrove	Oak Tree Family Resource Centre	OTFRC	3	1993	COMAR	BFC Chilliwack
BFC Chilliwack	Chimo Family Resource Centre	Chimo FRC	4,5	1991	CFT	BFC Chilliwack
BFC Comox	Comox Military Family Resource Centre	CMFRC	5	1993	C AIR	19 ^e Escadre Comox
BFC Esquimalt	BFC Esquimalt Military Family Resource Centre	MFRC Esquimalt	6,5	1993	COMAR	BFC Esquimalt
SFC Masset	Masset Family Resource Centre	MFRC	5	1992	SMA(SID)	SFC Masset

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 1 APPELLATION OFFICIELLE	Q# 2 ACRONYME	Q# 3 ANNÉES DE SERVICE	Q# 4 DATE DE L'INCORPORATION	Q# 5 COMMANDEMENT RESPONSABLE	Q# 5 BASE RESPONSABLE
ALBERTA						
BFC Calgary	BFC Calgary Family Support Society	FSC	6	1991	CFT	BFC Calgary
BFC Cold Lake	Medley Family and Community Services	MFCS	13	1992	C AIR	BFC Cold Lake
BFC Edmonton	BFC Military Family Resource Centre	MFRC	6	1990	CFT	BFC Edmonton
BFC Suffield	BFC Suffield Family Resource Centre	FRC	4	1992	CFT	BFC Suffield
Det FC Wainwright	Camp Wainwright Family Resource Centre	FRC	1	1995	CFT	Camp Wainwright
SASKATCHEWAN						
Det FC Dundurn	Saskatoon Dundurn Community Resource Centre	SDCRC	3	1992	C AIR	15° Escadre Moose Jaw
BFC Moose Jaw	Military Community Resource Centre of Moose Jaw	MCRC	4	1991	C AIR	15° Escadre Moose Jaw

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 1 APPELLATION OFFICIELLE	Q# 2 ACRONYME	Q# 3 ANNÉES DE SERVICE	Q# 4 DATE DE L'INCORPORATION	Q# 5 COMMANDEMENT RESPONSABLE	Q# 5 BASE RESPONSABLE
MANITOBA						
BFC Shilo	Larkhill Family Resource Centre	LFRC	6	1991	CFT	BFC Shilo
BFC Winnipeg	Winnipeg Military Family Resource Centre	MFRC	6	1992	C AIR	BFC Winnipeg
ONTARIO						
BFC Borden	Borden Family Resource Centre/Centre de ressources à la famille de Borden	BFRC/CRFB	2,5	1993	SREIFC	BFC Borden
BFC Kingston	Kingston Military Family Resource Centre, Inc./Centre des Ressources pour Familles Militaires de Kingston, Inc.	KMFRC/CRFMK	2	1994	CFT	BFC Kingston
BFC North Bay	BFC North Bay Multi-Service Family Resource Centre	MSFRC	6,5	1992	C AIR	BFC North Bay
QGDN/Ottawa	Centre de ressources pour les familles des militaires, Région de la capitale nationale	MFRC/NCR CRFM/RCN	4	1992	CFSU(O)	QGDN

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 1 APPELLATION OFFICIELLE	Q# 2 ACRONYME	Q# 3 ANNÉES DE SERVICE	Q# 4 DATE DE L'INCORPORATION	Q# 5 COMMANDEMENT RESPONSABLE	Q# 5 BASE RESPONSABLE
BFC Petawawa	Pemico Family Resource Centre	PFRC	8,5	1992	CFT	BFC Petawawa
BFC Toronto	Toronto Military Family Resource Centre	TMFRC	4	1992	CFT	Unité de soutien Toronto
BFC Trenton	Canadian Forces Base Trenton Family Resource Centre	FRC	7	1992	C AIR	8° Escadre Trenton
MTSC Meaford	Meaford Service Family Resource Centre	MSFRC	,75	1995	CFT	CISM Meaford
QUÉBEC						
BFC Bagotville	Centre Multi-Services	CMS	4	1989	C AIR	BFC Bagotville
BFC Montréal	Centre de Soutien des Familles Militaires-BFC Montréal	CSFM	4	1992	CFT	BFC Montréal
BFC Valcartier	Centre de la famille Valcartier		5	1991	CFT	BFC Valcartier

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 1 APPELLATION OFFICIELLE	Q# 2 ACRONYME	Q# 3 ANNÉES DE SERVICE	Q# 4 DATE DE L'INCORPORATION	Q# 5 COMMANDEMENT RESPONSABLE	Q# 5 BASE RESPONSABLE
NOUVEAU-BRUNSWICK						
BFC Gagetown	Family Resource Centre for the Military Community	FRC	3,5	1991	CFT	BFC Gagetown
BFC Moncton	Moncton Military Family Resource Centre	MMFRC			CFT	SSE Det Moncton
NOUVELLE-ÉCOSSE						
SFC Debert	Debert Military Community Resource Centre Association	DMCRCA	3	1993	COMAR	BFC Halifax
BFC Greenwood	Greenwood Multi-Service Family Resource Centre	MSFRC	10	1992	C AIR	14e Escadre Greenwood
BFC Halifax	Military Family Resource Centre/Centre de Ressources pour les Familles des Militaires	MFRC/CRFM	10	S/O	COMAR	BFC Halifax
BFC Shearwater	Shearwater Community Resource Centre	SCRC	4	1992	C AIR	12 ^e Escadre

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 1 APPELLATION OFFICIELLE	Q# 2 ACRONYME	Q# 3 ANNÉES DE SERVICE	Q# 4 DATE DE L'INCORPORATION	Q# 5 COMMANDEMENT RESPONSABLE	Q# 5 BASE RESPONSABLE
TERRE-NEUVE						
BFC Gander	BFC Gander Family Resource Centre	FRC	5,5	1992	C AIR	BFC/9 ^e Escadre Gander
BFC Goose Bay	BFC Goose Bay Family Resource Centre	CFBGB FRC	5	1991	C AIR	5 Wing Goose Bay
SFC St. John's	Canadian Forces Station St. John's Family Resource Centre	SFC St. John's Family Resource Centre	3	1993	COMAR	SFC St. John's
TERRITOIRES DU NORD-OUEST						
Yellowknife	Yellowknife Military Family Resource Centre	YKMFRC	3	1993	SNFC	QGSNFC

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 1 APPELLATION OFFICIELLE	Q# 2 ACRONYME	Q# 3 ANNÉES DE SERVICE	Q# 4 DATE DE L'INCORPORATION	Q# 5 COMMANDEMENT RESPONSABLE	Q# 5 BASE RESPONSABLE
À L'ÉTRANGER						
Bruxelles, Belgique	Military Family Resource Centre-Brussels/Centre de Ressources des Familles Militaires-Bruxelles	MFRC-B/CRFM-B	5	S/O	SCEMD	QG, OTAN. Bruxelles
Geilenkirchen, Allemagne	Canadian Contingent Family Resource Services	CCFRS	3	S/O	SCEMD	CC - NAEWF, NAB GK
Ramstein, Allemagne	Ramstein Canadian Family Resource Centre	RCFRC	2,5	S/O	SCEMD	Base de l'armée de l'Air de Ramstein
SHAPE, Belgique	SHAPE Canadian Resource Centre/Centre de ressources canadien à SHAPE	SCRC/CRCS	4	S/O	SCEMD	USFC(E) Det SHAPE
Grande-Bretagne	Military Family Resource Centre - UK	MFRC-UK	0,5	S/O	ELFC(L)	USFC(E) Det Daw Hills
Rome (New York)	Rome Community Coordinator Organization	RCCO	0,5	S/O	NORAD, Colorado	CANSUP, Rome

TABLEAU 3

DONNÉES COMPARATIVES : ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 6 TYPE DE CONSEIL	Q# 7a NOMBRE TOTAL DE MEMBRES DU CONSEIL	Q# 7b CONJOINTS DE MILITAIRES	Q# 7c MILITAIRES	Q# 7d MEMBRES DU CONSEIL QUI SONT b ET c	Q# 7e AUTRES/ MEMBRES D'OFFICE	Q# 9 NOMBRE DE RENCONTRES RÉGULIÈRES TENUES PAR LE CONSEIL
COLOMBIE-BRITANNIQUE							
SFC Aldergrove	Conseil d'admin.	8	5	3	0	2	11
BFC Chilliwack	Conseil d'admin.	9	7	2	0	4	12
BFC Comox	Conseil d'admin.	7	7	0	0	1	13
BFC Esquimalt	Conseil d'admin.	18	12	5	0	1	11
SFC Masset	Conseil d'admin.	8	2	5	2	1	12
ALBERTA							
BFC Calgary	Conseil d'admin.	11	6	5	2	5	12
BFC Cold Lake	Conseil d'admin.	14	8	6	0	3	12
BFC Edmonton	Conseil d'admin.	11	7	4	1	1	10
BFC Suffield	Conseil d'admin.	7	5	2	0	2	11
Det FC Wainwright	Conseil d'admin.	9	5	4	4	2	15

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 6 TYPE DE CONSEIL	Q# 7a NOMBRE TOTAL DE MEMBRES DU CONSEIL	Q# 7b CONJOINTS DE MILITAIRES	Q# 7c MILITAIRES	Q# 7d MEMBRES DU CONSEIL QUI SONT b ET c	Q# 7e AUTRES/ MEMBRES D'OFFICE	Q# 9 NOMBRE DE RENCONTRES RÉGULIÈRES TENUES PAR LE CONSEIL
--	----------------------	--	-------------------------------	------------------	--	--------------------------------	--

SASKATCHEWAN

Det FC Dundurn	Conseil d'admin.	9	5	4	0	2	10
BFC Moose Jaw	Conseil d'admin.	11	7	4	2	2	12

MANITOBA

BFC Shilo	Conseil d'admin.	9	7	2	0	7	11
BFC Winnipeg	Conseil d'admin.	10	8	2	3	5	12

ONTARIO

BFC Borden	Conseil d'admin.	12	4	8	6	4	15
BFC Kingston	Conseil d'admin.	12	8	4	0	5	11
BFC North Bay	Conseil d'admin.	11	7	4	4	2	11
QGDN/Ottawa	Conseil d'admin.	12	9	3	2	2	10
BFC Petawawa	Conseil d'admin.	8	5	3	0	2	16
BFC Toronto	Conseil d'admin.	9	5	3	0	2	10
BFC Trenton	Conseil d'admin.	12	7	5	1	3	10
CISM Meaford	Conseil d'admin.	10	6	2	2	1	8

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 6 TYPE DE CONSEIL	Q# 7a NOMBRE TOTAL DE MEMBRES DU CONSEIL	Q# 7b CONJOINTS DE MILITAIRES	Q# 7c MILITAIRES	Q# 7d MEMBRES DU CONSEIL QUI SONT b ET c	Q# 7e AUTRES/ MEMBRES D'OFFICE	Q# 9 NOMBRE DE RENCONTRES RÉGULIÈRES TENUES PAR LE CONSEIL
--	----------------------	--	-------------------------------	------------------	--	--------------------------------	--

QUÉBEC

BFC Bagotville	Conseil d'admin.	7	4	2	0	2	7
BFC Montréal	Conseil d'admin.	9	3	4	1	2	12
BFC Valcartier	Conseil d'admin.	9	9	0	2	0	13

NOUVEAU-BRUNSWICK

BFC Gagetown	Conseil d'admin.	11	6	5	1	1	26
BFC Moncton	Comité d'orientation	10	7	3	1	0	24

NOUVELLE-ÉCOSSE

SFC Debert	Conseil d'admin.	7	5	2	0	3	6
BFC Greenwood	Conseil d'admin.	6	4	2	2	1	13
BFC Halifax	Conseil consultatif	15	8	7	0	2	12
BFC Shearwater	Conseil d'admin.	12	7	5	1	6	10

TERRE-NEUVE

BFC Gander	Conseil d'admin.	12	9	3	1	2	13
BFC Goose Bay	Conseil d'admin.	10	9	2	1	1	12
SFC St. John's	Conseil d'admin.	12	7	5	0	3	12

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 6 TYPE DE CONSEIL	Q# 7a NOMBRE TOTAL DE MEMBRES DU CONSEIL	Q# 7b CONJOINTS DE MILITAIRES	Q# 7c MILITAIRES	Q# 7d MEMBRES DU CONSEIL QUI SONT b ET c	Q# 7e AUTRES/ MEMBRES D'OFFICE	Q# 9 NOMBRE DE RENCONTRES RÉGULIÈRES TENUES PAR LE CONSEIL
TERRITOIRES DU NORD-OUEST							
Yellowknife	Conseil d'admin.	7	5	2	0	2	12
À L'ÉTRANGER							
Bruxelles, Belgique	Conseil consultatif	3	1	2	0	1	11
Geilenkirchen, Allemagne	Conseil consultatif	10	6	4	0	2	12
Ramstein, Allemagne	Conseil consultatif	4	3	1	0	1	6
SHAPE, Belgique	Conseil consultatif	7	6	1	0	1	26
Grande-Bretagne	Conseil consultatif	5	4	1	0	2	3
Rome (New York)	Conseil consultatif	5	4	1	0	2	12

TABLEAU 4

DONNÉES COMPARATIVES : ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 10a NOMBRE DE RENCONTRES RÉGULIÈRES ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 10b ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10c ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL ET LE REP DE LA DSFM	Q# 10d ENTRE LE DE ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10e ENTRE LE DE ET LE REP DU CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10f ENTRE LE DE ET LE REP DE LA DSFM	Q# 10g ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL, LE DE ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10h ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL, LE DE ET LE REP DE LA DSFM
COLOMBIE-BRITANNIQUE								
SFC Aldergrove	12	0	1	2	12	1	0	0
BFC Chilliwack	24	0	0	0	52	2	0	0
BFC Comox	52	1	2	1	78	2	2	2
BFC Esquimalt	12	3	2	3	24	4	2	6
SFC Masset	52	12	12	6	52	12	6	6

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 10a NOMBRE DE RENCONTRES RÉGULIÈRES ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 10b ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10c ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL ET LE REP DE LA DSFM	Q# 10d ENTRE LE DE ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10e ENTRE LE DE ET LE REP DU CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10f ENTRE LE DE ET LE REP DE LA DSFM	Q# 10g ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL, LE DE ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10h ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL, LE DE ET LE REP DE LA DSFM
ALBERTA								
BFC Calgary	36	0	1	1	6	2	0	1
BFC Cold Lake	24	24	2	5	12	2	2	2
BFC Edmonton	10	0	0	2	50	1	0	0
BFC Suffield	52	0	1	12	52	1	0	0
Det FC Wainwright	40	12	1	20	40	1	10	1
SASKATCHEWAN								
Det FC Dundurn	12	3	2	3	6	3	2	2
BFC Moose Jaw	10	4	1	0	0	1	0	1
MANITOBA								
BFC Shilo	15	0	1	0	52	1	0	0
BFC Winnipeg	156	1	2	2	20	4	1	3

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 10a NOMBRE DE RENCONTRES RÉGULIÈRES ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 10b ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10c ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL ET LE REP DE LA DSFM	Q# 10d ENTRE LE DE ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10e ENTRE LE DE ET LE REP DU CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10f ENTRE LE DE ET LE REP DE LA DSFM	Q# 10g ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL, LE DE ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10h ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL, LE DE ET LE REP DE LA DSFM
ONTARIO								
BFC Borden	12	2	0	8	52	1	2	1
BFC Kingston	30	1	1	3	48	2	1	1
BFC North Bay	52	0	0	1	52	0	0	0
QGDN/Ottawa	12	0	1	1	1	1	0	0
BFC Petawawa	26	0	1	0	6	1	0	0
BFC Toronto	5	1	1	0	5	1	0	1
BFC Trenton	3	1	1	0	0	0	0	1
CISM Meaford	3	1	1	2	3	1	1	1
QUÉBEC								
BFC Bagotville	24	2	2	52	52	2	1	2
BFC Montréal	52	0	2	3	3	0	2	0
BFC Valcartier	15	0	1	2	12	1	2	1

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 10a NOMBRE DE RENCONTRES RÉGULIÈRES ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 10b ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10c ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL ET LE REP DE LA DSFM	Q# 10d ENTRE LE DE ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10e ENTRE LE DE ET LE REP DU CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10f ENTRE LE DE ET LE REP DE LA DSFM	Q# 10g ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL, LE DE ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10h ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL, LE DE ET LE REP DE LA DSFM
NOUVEAU-BRUNSWICK								
BFC Gagetown	4	0	1	0	8	1	4	0
BFC Moncton	S/O	S/O	1	S/O	S/O	S/O	S/O	S/O
NOUVELLE-ÉCOSSE								
SFC Debert	24	2	2	1	52	2	2	2
BFC Greenwood	25	1	3	4	25	3	1	3
BFC Halifax	8	4	1	0	0	2	1	1
BFC Shearwater	24	2	1	4	24	0	1	1
TERRE-NEUVE								
BFC Gander	52	2	1	52	52	1	2	1
BFC Goose Bay	12	2	1	2	12	1	1	1
SFC St. John's	24	1	2	0	6	2	0	1
TERRITOIRES DU NORD-OUEST								
Yellowknife	16	1	1	3	20	1	1	0

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 10a NOMBRE DE RENCONTRES RÉGULIÈRES ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 10b ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10c ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL ET LE REP DE LA DSFM	Q# 10d ENTRE LE DE ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10e ENTRE LE DE ET LE REP DU CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10f ENTRE LE DE ET LE REP DE LA DSFM	Q# 10g ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL, LE DE ET LE CMDT DE BASE/ ESCADRE	Q# 10h ENTRE LE PRÉS. DU CONSEIL, LE DE ET LE REP DE LA DSFM
À L'ÉTRANGER								
Bruxelles, Belgique	24	12	1	2	52	2	1	0
Geilenkirchen, Allemagne	52	3	1	0	26	2	2	1
Ramstein, Allemagne	12	1	1	4	1	1	2	1
SHAPE, Belgique	48	4	1	2	5	1	1	1
Grande-Bretagne	7	0	0	2	52	0	1	0
Rome (New York)	24	1	1	1	12	1	selon les besoins	selon les besoins

TABLEAU 5

DONNÉES COMPARATIVES : ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
COLOMBIE-BRITANNIQUE				
SFC Aldergrove	S/O, politique appropriée en voie d'élaboration au comité du personnel du Conseil	S/O	S/O	Procédure de griefs avec appel/renvoi au Conseil, en voie de révision par le comité du personnel du Conseil
BFC Chilliwack	Rien d'officiel en place	Rien d'officiel en place	Rien d'officiel en place	Le comité du personnel est un sous-comité relevant directement au Conseil d'admin.
BFC Comox	Discussion, renvoi au Conseil	Communications verbales et écrites	Pas de mécanisme officiel; le DE résout les problèmes avec l'O Admin Ere et confie la routine à l'O Admin Pers Ere	Discussion, renvoi au sous-comité du Conseil, puis au Conseil; pour les questions liés à l'emploi, le personnel peut s'adresser au ministre du Travail (Employment Standards Act)
BFC Esquimalt	Arbitrage de l'O Adm B/cmdt(B)	Arbitrage par la DSFM	Par l'intermédiaire d'une réunion officielle	Arbitrage/enquête externe, dans la mesure du nécessaire, organisé par l'O Admin B

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
SFC Masset	Réunions périodiques, partage de l'information, communication libre, appui aux rôles de chacune des instances	Partage de l'information, réunions périodiques	Partage de l'information, réunions périodiques	Communication libre, travail d'équipe, écoute sécuritaire des problèmes, respect des différences d'opinion
ALBERTA				
BFC Calgary	Fréquentes réunions régulières et informelles	Une réunion officielle serait organisée en cas de conflit	Une réunion officielle serait organisée en cas de conflit	Réunions d'état-major bimensuelles, politique de porte ouverte par ailleurs
BFC Cold Lake	Communication ouvertement souple et adéquate; identification du problème, remue-ménages, négociation, chaîne de commandement	Chaîne de commandement, discussion, négociation	Par l'intermédiaire du Président ou du représentant du cmdt(B) - discussion, négociation	Chaîne de commandement, c.-à-d. du directeur à l'administrateur, discussion, négociation, remue-ménages, médiation

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
BFC Edmonton			Communication libre et mise au point	Une attitude d'ouverture et une bonne définition des rôles évitent des conflits
BFC Suffield	Notre politique de communication facilite les consensus	S/O	S/O	Procédure de griefs dans la politique du personnel, mais la communication facilite la résolution de problèmes
Det FC Wainwright	Discussion et, en l'absence de solution, décision du Président	Consensus au sujet des objectifs communs et discussion	Discussion et consensus sur objectifs communs pour le CRFM et la base	Intégration des objectifs et, après discussion, décision par l'autorité
SASKATCHEWAN				
Det FC Dundurn	Tout problème est résolu immédiatement et efficacement	Tout problème est résolu immédiatement et efficacement	Le directeur est appelé à faire preuve de patience, de créativité et de détermination dans la communication des besoins	En l'absence d'une résolution à cet échelon, le problème peut être acheminé par écrit au comité du personnel du Conseil
BFC Moose Jaw	Aucun	Aucun	Aucun	Le personnel s'adresse au DE, puis au président du personnel (processus défini dans nos politiques de personnel)

MANITOBA

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
BFC Shilo	Manuel de politiques du personnel	Aucun	Aucun	Manuel de politiques du personnel Procédure de griefs
BFC Winnipeg	La DSFM a été appelée à jouer ce rôle ou plutôt à enquêter sur le DE. Un échange continu, une rencontre en face à face et un partage d'information éliminent le problème.	Le BPR joue un rôle crucial comme conduit d'information et médiateur - il doit être un excellent communicateur	Ici également, rôle crucial du BPR	Politique écrite; de plus, le comité de relations de travail devrait constituer un organisme neutre pour résoudre les difficultés non réglées à l'interne

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
BFC Borden	Rôles et responsabilités approuvées et révisées chaque année, descriptions de travail explicites, politiques de personnel, procédures et mises à jour de griefs, contact périodique, communication libre, rapport d'étape mensuel au Conseil, problèmes portés au Conseil par l'intermédiaire du comité des ressources humaines	Rôles et responsabilités explicites, traitement des problèmes par échange d'information avec le Conseil par l'intermédiaire du Rep cmdt(B), disponible sur demande suite à l'approbation du Conseil	Information/mises à jour/difficultés acheminées par l'intermédiaire du Rep cmdt(B), direction conforme aux recommandations du directeur exécutif transmises par le Conseil d'administration	Descriptions de travail et structure organisationnelle explicites et révisées annuellement, conflit résolu entre les parties ou par le supérieur direct, ou envoyé au DE au comité RH à un arbitre autonome au Conseil d'admin.; participation, mécanises divers (évaluations de rendement régulières/ politiques de personnel explicites avec politiques et procédures), réunions d'équipe régulières (2 par mois), réunions mensuelles individuelles personnel/directeur, politique de porte ouverte, création de comités ad hoc et de groupes de travail visant un apport du personnel
BFC Kingston	Comité du personnel	Aucun	Aucun	Politique du personnel et procédure de griefs du Conseil

BFC North Bay	Libre consultation, identification du	Libre consultation, respect de la position du	Libre consultation, respect de la position du cmdt Ere	Politique de porte ouverte, libre consultation, identification de
---------------	---------------------------------------	---	--	---

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
	problème, recherche d'une solution bénéfique à tous; le président représente le point de vue du Conseil d'admin.	cmdt Ere comme point final	comme point final	problèmes, recherche d'une solution bénéfique à tous, décision finale par le DE. Pour un grief officiel, nous suivons la procédure de griefs de notre politique du personnel
QGDN/Ottawa	Comité du personnel, rep de la DSFM, animateur/négociateur externe	Rep de la DSFM, DSFM, ministre de la DN	Président du Conseil, DSFM	Comité du personnel, animateur venu de l'extérieur
BFC Petawawa	La discussion a lieu au moment du conflit, aucun problème n'a jamais été plus loin	Aucun conflit n'est survenu jusqu'à maintenant	Habituellement traités par rep mais aucun problème ne s'est révélé insoluble	Procédure de griefs énoncée dans la politique du personnel. Tout conflit doit d'abord être traité par la personne concernée
BFC Toronto	Politique du personnel	Les relations ont toujours été excellentes; la DSFM serait consultée	Les relations ont toujours été excellentes; on consulterait la DSFM	Politique du personnel

BFC Trenton	Directives et procédures concernant le personnel,	Représentant du cmdt Ere	Directives et procédures concernant le personnel	
-------------	---	--------------------------	--	--

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
	président du comité des ressources humaines			
CISM Meaford	Sessions fréquentes régulières et informelles centrées sur des solutions, remue-méninge occasions d'échange de rétroaction, politique et procédure	Rien d'officiel en place sauf un représentant du cmdt(B) au Conseil et un bon rapport de travail	Rien d'officiel en place, voies de communication ouvertes et une volonté explicite de résoudre toute préoccupation ou problème	Réunions régulières d'état-major, interaction qui encourage la rétroaction, le remue-méninges et les solutions constructrices, procédure de griefs, politique et procédure

QUÉBEC

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
BFC Bagotville	Représentant du commandant		Conseil d'administration	Politiques de travail prévues pour le processus de plainte entre le personnel et la directrice
BFC Montréal	Selon les normes du travail en vigueur au Québec	Quoique le CSFM soit autonome comme organisme, nous reconnaissons l'importance de maintenir de bonnes relations avec tous nos partenaires de la base	Toute préoccupation à cet égard doit être transmise au Conseil d'administration	Quoique dans le passé il y ait eu certaines ingérences de la part du CA, nous avons prévu respecter les normes du travail en vigueur au Québec
BFC Valcartier	Oui	Oui	Oui	Oui
NOUVEAU-BRUNSWICK				
BFC Gagetown	Politique officielle de chaîne de commandement	Chaîne de commandement	Chaîne de commandement	Chaîne de commandement, personnel-DE-CA
BFC Moncton				

NOUVELLE-ÉCOSSE

	Selon notre politique du	Rien d'officiel ou	Pas de véritable rapport	Conformément à la politique du
--	--------------------------	--------------------	--------------------------	--------------------------------

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
SFC Debert	personnel, le DE doit tenter de résoudre directement le problème avec le président du CA; si c'est impossible, il demande l'arbitrage du comité du personnel, et vice-versa	d'écrit. Nous prenons pour acquis le succès d'une bonne communication. Nous comprenons la nécessité du maintien de rapports professionnels et cordiaux avec notre partenaire dans la prestation de ce service. Nous demanderons au personnel de la DSFM de nous aider dans nos négociations	officiel ici, pas de filière hiérarchique et donc nul besoin de lignes directrices de résolution de conflits. Mais si le cmdt s'inquiétait du rendement du DE, le BPR devrait aborder la question avec le président du CA, supérieur immédiat du DE, qui en parlerait au comité du personnel. Si le DE avait à se plaindre du cmdt, cela serait abordé avec le président du CA et le BPR, et il pourrait y avoir médiation	personnel, le grief est d'abord soumis au DE pour résolution dans des délais donnés. Si cela est impossible, le personnel peut transmettre le grief au comité du personnel. Il peut y avoir arbitrage. Tout employé qui juge que la question n'est pas résolue peut porter son cas devant la Human Rights Commission ou le Labour Relations Board
BFC Greenwood	Politique de la porte ouverte	Politique de la porte ouverte	Politique de la porte ouverte	Entrevues personnelles semestrielles, réunions d'état-major hebdomadaires, politique de la porte ouverte

BFC Halifax	Le président du CA a directement accès au cmdt(B) en cas de	Le président peut consulter le BPR du commandement ou la	Le DE est militaire et travaille pour le	L'état-major du centre est composé de militaires et d'employés civils du MDN; on
-------------	---	--	--	--

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
	conflit avec le DE	DSFM	commandant de la base	utilise la chaîne de commandement normale
BFC Shearwater	Aucune politique établie, mais notre rep cmdt Ere et le v-p du CA seraient avisés de tout conflit, le cas échéant	Le rôle du rep cmdt Ere est d'assurer la liaison avec le cmdt Ere au nom du CA	Le rep cmdt Ere au CA serait mis au fait de tout conflit impossible à résoudre	La politique du personnel permet à tout employé de déposer des griefs au CA par l'intermédiaire du comité exécutif
TERRE-NEUVE				
BFC Gander	Manuel et lignes directrices du CA et lignes directrices de la politique du personnel (mode normal de résolution de conflits, comme dans la fonction publique)	Fonction purement consultative	Fonction purement consultative	Le manuel de la politique du personnel décrit le processus de résolution de conflits (semblable à celui de la fonction publique)
BFC Goose Bay	Politique de règlement de griefs du Robert's Rules of Order (jointe)	Aucun (nous utilisons nos Statuts et règlements)	Aucun (nous utilisons nos Statuts et règlements)	Politique de règlement de griefs (jointe)

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
SFC St. John's	Voir politique jointe de procédures de règlement de griefs	Aucun mécanisme officiel de résolution de conflits, ce qui n'a suscité aucun problème au cours de la période visée	Aucun mécanisme officiel de résolution de conflits, ce qui n'a suscité aucun problème au cours de la période visée	Voir politique jointe de procédures de règlement de griefs

TERRITOIRES DU NORD-OUEST

Yellowknife	Le centre a une politique de libre consultation. Le SNFC est une collectivité militaire assez petite pour que toutes les parties énumérées communiquent régulièrement - il n'existe pas de mécanisme officiel de résolution de conflits	Le centre a une politique de libre consultation. Le SNFC est une collectivité militaire assez petite pour que toutes les parties énumérées communiquent régulièrement - il n'existe pas de mécanisme officiel de résolution de conflits	Politique de la porte ouverte par l'intermédiaire du BPR militaire	Le centre n'a que deux employés qui travaillent en étroite coopération. Des politiques du personnel existent pour les questions de griefs
-------------	---	---	--	---

À L'ÉTRANGER

Bruxelles, Belgique	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun
---------------------	-------	-------	-------	-------

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 11a MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 11b MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE	Q# 11c MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE COMMANDANT DE BASE/D'ESCADRE ET LE DE	Q# 11d MÉCANISME DE RÉOLUTION DE CONFLITS ENTRE LE PERSONNEL DU CENTRE ET LE DE
Geilenkirchen, Allemagne	Tierce partie	Aucun	Aucun	Tierce partie
Ramstein, Allemagne	Réunion de discussion et de résolution des problèmes; chaque partie présente son point de vue et les deux conviennent d'une solution	Réunion de discussion et de résolution des problèmes; chaque partie présente son point de vue et les deux conviennent d'une solution	Réunion de discussion et de résolution des problèmes; chaque partie présente son point de vue et les deux conviennent d'une solution	S/O
SHAPE, Belgique	Nous nous réunissons et discutons des problèmes	Je suis le bienvenu à son bureau, où j'ai accès assez facilement, mais il a beaucoup d'autorité	Aucun	Réunions de personnel, échange immédiat, médiation avec le président du CA
Grande-Bretagne	Discussion, médiation	Discussion, médiation	Discussion, médiation	Discussion, médiation
Rome (New York)	En cours d'élaboration	Aucun	Aucun	S/O

TABLEAU 6

DONNÉES COMPARATIVES : ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 12 NOMBRE DE MILITAIRES DE LA FORCE RÉGULIÈRE DANS LE SECTEUR SERVI PAR VOTRE CENTRE	Q# 13 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI POURRAIENT ÊTRE SERVIES DANS LE SECTEUR	Q# 14 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 15 NOMBRE DE FAMILLES NON MILITAIRES QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 16 NOMBRE DE LF SERVIS PAR VOTRE CENTRE	Q# 17 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT DANS DES LF	Q# 18 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT À L'EXTÉRIEUR DE LA BASE
COLOMBIE-BRITANNIQUE							
SFC Aldergrove	107	74	40	35	50	42	32
BFC Chilliwack	950	450	300	0	380	350	100
BFC Comox	1 300	1 000	250	50	300	275	725
BFC Esquimalt	4 636	2 637	1 300	0	700	700	1 937
SFC Masset	285	209	100	25	200	200	10

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 12 NOMBRE DE MILITAIRES DE LA FORCE RÉGULIÈRE DANS LE SECTEUR SERVI PAR VOTRE CENTRE	Q# 13 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI POURRAIENT ÊTRE SERVIES DANS LE SECTEUR	Q# 14 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 15 NOMBRE DE FAMILLES NON MILITAIRES QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 16 NOMBRE DE LF SERVIS PAR VOTRE CENTRE	Q# 17 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT DANS DES LF	Q# 18 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT À L'EXTÉRIEUR DE LA BASE
ALBERTA							
BFC Calgary	2 800	1 800	400	40	998	998	800
BFC Cold Lake	3 500	3 104	1 860	789	1 400	1 226	371
BFC Edmonton	1 200	1 200			1 200		
BFC Suffield	398	361	225	30	183	183	180
Det FC Wainwright	300	330	90	30	137	137	193
SASKATCHEWAN							
Det FC Dundurn	75	506	120	30	28	28	40
BFC Moose Jaw	1 000	1 700	150	10	285	285	925
MANITOBA							
BFC Shilo	967	900	630	30	696	655	260
BFC Winnipeg	3 500	1 900	500	50	571	571	1 350

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 12 NOMBRE DE MILITAIRES DE LA FORCE RÉGULIÈRE DANS LE SECTEUR SERVI PAR VOTRE CENTRE	Q# 13 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI POURRAIENT ÊTRE SERVIES DANS LE SECTEUR	Q# 14 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 15 NOMBRE DE FAMILLES NON MILITAIRES QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 16 NOMBRE DE LF SERVIS PAR VOTRE CENTRE	Q# 17 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT DANS DES LF	Q# 18 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT À L'EXTÉRIEUR DE LA BASE
ONTARIO							
BFC Borden	1 688	1 500	1 125	50	1 350	1 231	130
BFC Kingston	3 195	1 700	661	6	805	767	933
BFC North Bay	801	754	300	5	477	430	324
QGDN/Ottawa	6 800	6 800	3 000	15	1 488	1 440	5 000
BFC Petawawa	3 800	3 800	2 500	200	1 700	1 700	1 200
BFC Toronto	704		183	7	296	295	
BFC Trenton	3 000	1 500	400	20	750	750	750
CISM Meaford	200	77	30	15	0	0	77

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 12 NOMBRE DE MILITAIRES DE LA FORCE RÉGULIÈRE DANS LE SECTEUR SERVI PAR VOTRE CENTRE	Q# 13 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI POURRAIENT ÊTRE SERVIES DANS LE SECTEUR	Q# 14 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 15 NOMBRE DE FAMILLES NON MILITAIRES QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 16 NOMBRE DE LF SERVIS PAR VOTRE CENTRE	Q# 17 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT DANS DES LF	Q# 18 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT À L'EXTÉRIEUR DE LA BASE
QUÉBEC							
BFC Bagotville	1 462	1 500			370	370	1 166
BFC Montréal	2 000	4 126	125	6	257	257	1 743
BFC Valcartier	5 000	2 975		0	958	18	2 017
NOUVEAU-BRUNSWICK							
BFC Gagetown	3 400	3 400	300	0	2 108	2 100	1 300
BFC Moncton	170	160			75	75	50
NOUVELLE-ÉCOSSE							
SFC Debert	90	90	65	20	120	65	45
BFC Greenwood	2 186	1 150	800	20	1 145	850	300
BFC Halifax	8 000	8 000	5 000	0	1 300	1 200	6 800
BFC Shearwater	1 300	1 500	400	10	300	300	700

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 12 NOMBRE DE MILITAIRES DE LA FORCE RÉGULIÈRE DANS LE SECTEUR SERVI PAR VOTRE CENTRE	Q# 13 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI POURRAIENT ÊTRE SERVIES DANS LE SECTEUR	Q# 14 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 15 NOMBRE DE FAMILLES NON MILITAIRES QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 16 NOMBRE DE LF SERVIS PAR VOTRE CENTRE	Q# 17 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT DANS DES LF	Q# 18 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT À L'EXTÉRIEUR DE LA BASE
TERRE-NEUVE							
BFC Gander	500	375	300	100	225	225	153
BFC Goose Bay	418	541	350	150	741	689	2
SFC St. John's	340	340	306	10	109	109	231
TERRITOIRES DU NORD-OUEST							
Yellowknife	106	74	46	3	75	74	0

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 12 NOMBRE DE MILITAIRES DE LA FORCE RÉGULIÈRE DANS LE SECTEUR SERVI PAR VOTRE CENTRE	Q# 13 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI POURRAIENT ÊTRE SERVIES DANS LE SECTEUR	Q# 14 NOMBRE DE FAMILLES MILITAIRES (FORCE RÉGULIÈRE) QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 15 NOMBRE DE FAMILLES NON MILITAIRES QUI FONT UN USAGE ACTIF DE VOTRE CENTRE	Q# 16 NOMBRE DE LF SERVIS PAR VOTRE CENTRE	Q# 17 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT DANS DES LF	Q# 18 NOMBRE DE FAMILLES VIVANT À L'EXTÉRIEUR DE LA BASE
À L'ÉTRANGER							
Bruxelles, Belgique	29	29	29	11	0	0	29
Geilenkirchen, Allemagne	226	247	107	13	0	0	247
Ramstein, Allemagne	17	17	17	2	0	0	17
SHAPE, Belgique	75	75	58	18	0	0	75
Grande-Bretagne	123	123	S/O	0	0	0	123
Rome (New York)	16	16	16	0	0	0	16

TABLEAU 7

DONNÉES COMPARATIVES : ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 19 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES FAMILLES AFFECTÉES A/HORS DE LA BASE (5 POUR ACCÈS FACILE, 1 POUR ACCÈS IMPOSSIBLE)	Q# 20 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES MILITAIRES QUI SONT DÉPLOYÉS	Q# 21 DATE DU PLUS RÉCENT SONDAGE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE	Q# 22 COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES FAMILLES SONT SERVIES DANS LA LANGUE DE LEUR CHOIX? Il est pris pour acquis que le terme bilingue signifie l'aisance en anglais et en français
COLOMBIE-BRITANNIQUE				
SFC Aldergrove	5	5	1995	SFC Aldergrove est une unité de langue anglaise. Bénévoles bilingues et service de traduction
BFC Chilliwack	3	4	1995	Trois employés bilingues, un coordonnateur parle couramment l'allemand
BFC Comox	4	4	1995	Bénévoles bilingues et liaison avec la société francophone locale
BFC Esquimalt	2	3	1995	L'aisance dans la langue seconde sert de critère de sélection du personnel. Certaine capacité bilingue du personnel : un francophone, trois bilingues fonctionnels, référence/aide

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 19 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES FAMILLES AFFECTÉES A/HORS DE LA BASE (5 POUR ACCÈS FACILE, 1 POUR ACCÈS IMPOSSIBLE)	Q# 20 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES MILITAIRES QUI SONT DÉPLOYÉS	Q# 21 DATE DU PLUS RÉCENT SONDAGE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE	Q# 22 COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES FAMILLES SONT SERVIES DANS LA LANGUE DE LEUR CHOIX? Il est pris pour acquis que le terme bilingue signifie l'aisance en anglais et en français
SFC Masset	5	5	1995	ND

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 19 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES FAMILLES AFFECTÉES A/HORS DE LA BASE (5 POUR ACCÈS FACILE, 1 POUR ACCÈS IMPOSSIBLE)	Q# 20 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES MILITAIRES QUI SONT DÉPLOYÉS	Q# 21 DATE DU PLUS RÉCENT SONDAGE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE	Q# 22 COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES FAMILLES SONT SERVIES DANS LA LANGUE DE LEUR CHOIX? Il est pris pour acquis que le terme bilingue signifie l'aisance en anglais et en français
ALBERTA				
BFC Calgary	3	3	1995	Les informer que notre personnel est bilingue
BFC Cold Lake	4	5	1994	Personnel bilingue dans chaque service, dont beaucoup sont fournis dans les deux langues. Rep. Francophone au CA, bénévoles francophones, renseignements dans les deux langues
BFC Edmonton	1	1	1996	Agent d'administration bilingue
BFC Suffield	5	5	1995	Des traducteurs sont fournis aux familles sur demande
Det FC Wainwright	5	5	1993	Il suffit d'en faire la demande. Nos bénévoles s'expriment en français, allemand, ukrainien et norvégien
SASKATCHEWAN				
Det FC Dundurn	3	3	1993/94	Nous entrons en contact avec toute famille francophone, discutons de leurs besoins et élaborons un plan d'action pour répondre à leurs besoins

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 19 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES FAMILLES AFFECTÉES A/HORS DE LA BASE (5 POUR ACCÈS FACILE, 1 POUR ACCÈS IMPOSSIBLE)	Q# 20 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES MILITAIRES QUI SONT DÉPLOYÉS	Q# 21 DATE DU PLUS RÉCENT SONDAGE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE	Q# 22 COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES FAMILLES SONT SERVIES DANS LA LANGUE DE LEUR CHOIX? Il est pris pour acquis que le terme bilingue signifie l'aisance en anglais et en français
BFC Moose Jaw	3	3	1993	Une formule de la base indique leur langue de préférence, l'agent d'administration répond au téléphone dans les deux langues
MANITOBA				
BFC Shilo	4	4.5	1995/96	Deux employés bilingues : anglais/français et anglais/allemand
BFC Winnipeg	3	2	1995	Services d'extension en l'une ou l'autre des langues officielles
ONTARIO				
BFC Borden	3	4	1996	Tous les services, la publicité et les programmes sont offerts en français et en anglais. 95 % de notre personnel est bilingue comme exigence du poste. La politique de composition du CA stipule une représentation biculturelle. Politique de la base sur la prestation de services dans les deux langues officielles

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 19 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES FAMILLES AFFECTÉES A/HORS DE LA BASE (5 POUR ACCÈS FACILE, 1 POUR ACCÈS IMPOSSIBLE)	Q# 20 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES MILITAIRES QUI SONT DÉPLOYÉS	Q# 21 DATE DU PLUS RÉCENT SONDAGE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE	Q# 22 COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES FAMILLES SONT SERVIES DANS LA LANGUE DE LEUR CHOIX? Il est pris pour acquis que le terme bilingue signifie l'aisance en anglais et en français
BFC Kingston	1	2	1996	Deux employés temps plein bilingues, cinq employés inscrits à des cours de français (hebdomadaires) et un temps partiel bilingue. Toute l'information est donnée dans les deux langues officielles
BFC North Bay	3	3	1995	Personnel et bénévoles bilingues
QGDN/Ottawa	2	2	1993	Toute l'information est donnée dans les deux langues et tous les programmes sont disponibles en anglais ou en français. Personnel bilingue. Un intervenant d'urgence francophone fait également du développement communautaire
BFC Petawawa	5	4	1994	Personnel entraîné capable de répondre aux besoins d'anglophones et de francophones et recours à l'aide de bénévoles ou de professionnels

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 19 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES FAMILLES AFFECTÉES A/HORS DE LA BASE (5 POUR ACCÈS FACILE, 1 POUR ACCÈS IMPOSSIBLE)	Q# 20 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES MILITAIRES QUI SONT DÉPLOYÉS	Q# 21 DATE DU PLUS RÉCENT SONDAGE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE	Q# 22 COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES FAMILLES SONT SERVIES DANS LA LANGUE DE LEUR CHOIX? Il est pris pour acquis que le terme bilingue signifie l'aisance en anglais et en français
BFC Toronto	2	2	1995	Au moins un membre du personnel parle le français, un francophone siège actuellement au CA, bénévoles germanophones, un groupe francophone se réunit depuis deux ans
BFC Trenton	4	4	1994	Embauche de personnel bilingue
CISM Meaford	5	5	1995	Coordonnateur de programme bilingue, membre bilingue du CA qui y est directeur du français, matériel documentaire disponible dans les deux langues

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 19 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES FAMILLES AFFECTÉES A/HORS DE LA BASE (5 POUR ACCÈS FACILE, 1 POUR ACCÈS IMPOSSIBLE)	Q# 20 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES MILITAIRES QUI SONT DÉPLOYÉS	Q# 21 DATE DU PLUS RÉCENT SONDAGE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE	Q# 22 COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES FAMILLES SONT SERVIES DANS LA LANGUE DE LEUR CHOIX? Il est pris pour acquis que le terme bilingue signifie l'aisance en anglais et en français
QUÉBEC				
BFC Bagotville	3	3	1994	Majorité du personnel bilingue ainsi que la travailleuse sociale pré-maternelle anglophone, halte-garderie et parents-enfants, accueil bilingue
BFC Montréal	4	4	1996	Accueil, info, ressources bilingues. Services offerts soit de façon bilingue, soit en français ou en anglais
BFC Valcartier	3	4	1993	Embauche personnel bilingue, services bilingues, matériel d'information bilingue. Activités offertes en anglais selon la demande
NOUVEAU-BRUNSWICK				
BFC Gagetown	2	2	1995	Toute l'information créée et diffusée par le CRFM est bilingue. En cas d'incertitude sur la langue préférée, nous la leur demandons en français et en anglais
BFC Moncton	5	5	1996	En nous assurant d'embaucher un personnel bilingue et d'organiser des activités dans les deux langues officielles

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 19 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES FAMILLES AFFECTÉES A/HORS DE LA BASE (5 POUR ACCÈS FACILE, 1 POUR ACCÈS IMPOSSIBLE)	Q# 20 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES MILITAIRES QUI SONT DÉPLOYÉS	Q# 21 DATE DU PLUS RÉCENT SONDAGE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE	Q# 22 COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES FAMILLES SONT SERVIES DANS LA LANGUE DE LEUR CHOIX? Il est pris pour acquis que le terme bilingue signifie l'aisance en anglais et en français
NOUVELLE-ÉCOSSE				
SFC Debert	5	5	1995	Pas d'accès à des services de traduction, mais nous essayons d'obtenir des versions françaises du matériel documentaire et d'avoir un francophone au CA
BFC Greenwood	3	3	1995	Personnel et bénévoles bilingues
BFC Halifax	2	2	1993/94	Offre active de services dans les deux langues au téléphone et dans nos communiqués et sessions d'info. Deux postes désignés bilingues, participation active au CA
BFC Shearwater	3	3	1994	Trois postes désignés bilingues

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 19 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES FAMILLES AFFECTÉES A/HORS DE LA BASE (5 POUR ACCÈS FACILE, 1 POUR ACCÈS IMPOSSIBLE)	Q# 20 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES MILITAIRES QUI SONT DÉPLOYÉS	Q# 21 DATE DU PLUS RÉCENT SONDAGE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE	Q# 22 COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES FAMILLES SONT SERVIES DANS LA LANGUE DE LEUR CHOIX? Il est pris pour acquis que le terme bilingue signifie l'aisance en anglais et en français
TERRE-NEUVE				
BFC Gander	5	5	1996	Gander est une unité de langue anglaise, mais un de nos employés de première ligne est bilingue
BFC Goose Bay	2	4	1995	L'adjoint administratif/réceptionniste est en première ligne de contact au Centre et doit être bilingue. Traduction disponible pour l'ensemble des services
SFC St. John's	5	4	1995	Population francophone très restreinte. Plusieurs de nos bénévoles sont bilingues et ces familles agissent comme traducteurs dans la mesure des besoins
TERRITOIRES DU NORD-OUEST				
Yellowknife	5	4	1995	Personnel et bénévoles bilingues

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 19 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES FAMILLES AFFECTÉES A/HORS DE LA BASE (5 POUR ACCÈS FACILE, 1 POUR ACCÈS IMPOSSIBLE)	Q# 20 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES MILITAIRES QUI SONT DÉPLOYÉS	Q# 21 DATE DU PLUS RÉCENT SONDAGE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE	Q# 22 COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES FAMILLES SONT SERVIES DANS LA LANGUE DE LEUR CHOIX? Il est pris pour acquis que le terme bilingue signifie l'aisance en anglais et en français
À L'ÉTRANGER				
Bruxelles, Belgique	5	S/O	1995	Fournir des services dans les deux langues puisque notre population est mixte. Personnel bilingue.
Geilenkirchen, Allemagne	5	5	1995	Fournir des services dans les deux langues
Ramstein, Allemagne	5	5	1995	Aucune famille francophone à l'heure actuelle; il y a toujours quelqu'un de disponible pour parler le français, si quelqu'un en fait la demande
SHAPE, Belgique	4	2	1996	Tenter d'embaucher du personnel bilingue, mais c'est parfois difficile à cause du caractère restreint de notre collectivité. Nous publions des textes dans la langue où ils sont soumis et nous traduisons divers bulletins et brochures
Grande-Bretagne	5	5	1996	Bulletin publié dans les deux langues officielles. Des bénévoles bilingues travaillent au bureau.

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 19 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES FAMILLES AFFECTÉES A/HORS DE LA BASE (5 POUR ACCÈS FACILE, 1 POUR ACCÈS IMPOSSIBLE)	Q# 20 FACILITÉ D'ACCÈS AUX NOMS DES MILITAIRES QUI SONT DÉPLOYÉS	Q# 21 DATE DU PLUS RÉCENT SONDAGE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE	Q# 22 COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES FAMILLES SONT SERVIES DANS LA LANGUE DE LEUR CHOIX? Il est pris pour acquis que le terme bilingue signifie l'aisance en anglais et en français
Rome (New York)	5	S/O	1996	Le personnel est bilingue, ainsi qu'un membre du conseil consultatif.

TABLEAU 8

DONNÉES COMPARATIVES : ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 23 ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS DU DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 24 STATUT D'EMPLOI DU DE	Q# 25 NOMBRE DE JOURS D'INSTRUC-TION/PERF PROFESS. DU DE	Q# 26 DOLLARS AFFECTÉS À L'INSTRUC-TION/AU PERFECT. PROFESS. DU DE	Q# 8 NOMBRE D'HEURES D'INSTRUC-TION POUR CHAQUE MEMBRE DU CA	Q# 27 NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL EFFECTUÉES PAR DES BÉNÉVOLES
COLOMBIE-BRITANNIQUE						
SFC Aldergrove	Militaire retraité	Employé du Conseil	8	250	2	723
BFC Chilliwack	Travailleur social	Employé du Conseil	1	50	0	6 500
BFC Comox	Militaire retraité	Employé du Conseil	8	1 050	8	600
BFC Esquimalt	Non spécifié	Employé du Conseil	5	1 200	10	4 000
SFC Masset	Enseignant	Employé du Conseil	10	1 550		2 000
ALBERTA						
BFC Calgary	Travailleur social	Employé du Conseil	12	800	9	3 000

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 23 ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS DU DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 24 STATUT D'EMPLOI DU DE	Q# 25 NOMBRE DE JOURS D'INSTRUC-TION/PERF PROFESS. DU DE	Q# 26 DOLLARS AFFECTÉS À L'INSTRUC-TION/AU PERFECT. PROFESS. DU DE	Q# 8 NOMBRE D'HEURES D'INSTRUC-TION POUR CHAQUE MEMBRE DU CA	Q# 27 NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL EFFECTUÉES PAR DES BÉNÉVOLES
BFC Cold Lake	Administration commerciale	Employé FNP	10	500	20	4 000
BFC Edmonton	Travailleur social retraité des FC	Employé du Conseil	5		0	3 400
BFC Suffield	Travailleur social (B.A.)	Employé du Conseil	10	1 000	5	825
Det FC Wainwright	Administration	Employé du Conseil	3	1 185	20	1 800
SASKATCHEWAN						
Det FC Dundurn	Éducation des jeunes enfants	Employé du Conseil	5	1 007	6	1 039
BFC Moose Jaw	Administration	Employé du Conseil	7	963	0	1 200
MANITOBA						
BFC Shilo	Administration des loisirs	Employé du Conseil	15	1 000	17	4 455
BFC Winnipeg	Admin Pers retraité	Employé du Conseil	25	1 000	7	1 812

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 23 ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS DU DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 24 STATUT D'EMPLOI DU DE	Q# 25 NOMBRE DE JOURS D'INSTRUC-TION/PERF PROFESS. DU DE	Q# 26 DOLLARS AFFECTÉS À L'INSTRUC-TION/AU PERFECT. PROFESS. DU DE	Q# 8 NOMBRE D'HEURES D'INSTRUC-TION POUR CHAQUE MEMBRE DU CA	Q# 27 NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL EFFECTUÉES PAR DES BÉNÉVOLES
ONTARIO						
BFC Borden	Éducation des jeunes enfants	Employé du Conseil	8	990	30	3 500
BFC Kingston	Aumônier	Employé du Conseil	3	249	12	3 632
BFC North Bay	Pédagogie	Employé du Conseil	14	1 140	12	1 045
QGDN/Ottawa	Développement communautaire	Employé du Conseil	8	500	6	3 000
BFC Petawawa	Éducateur spécialisé	Employé de la fonction publique	10	1 500	2	3 500
BFC Toronto	Travailleur social	Employé du Conseil	10	1 324	6	371
BFC Trenton	Éducateur spécialisé	Employé du Conseil	7	350	0	2 000
CISM Meaford	Travailleur social	Employé du Conseil	8	250	0	60

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 23 ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS DU DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 24 STATUT D'EMPLOI DU DE	Q# 25 NOMBRE DE JOURS D'INSTRUC-TION/PERF PROFESS. DU DE	Q# 26 DOLLARS AFFECTÉS À L'INSTRUC-TION/AU PERFECT. PROFESS. DU DE	Q# 8 NOMBRE D'HEURES D'INSTRUC-TION POUR CHAQUE MEMBRE DU CA	Q# 27 NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL EFFECTUÉES PAR DES BÉNÉVOLES
QUÉBEC						
BFC Bagotville	Agent développement régional, sciences sociales	Employée du Conseil	22		5	
BFC Montréal	Psychologue	Employée du Conseil	11	790	15	1 424,5
BFC Valcartier	Gestion de ressources communautaires et communication	Employée du Conseil	12	3 000	20	11 580
NOUVEAU-BRUNSWICK						
BFC Gagetown	Finance	Employé du Conseil	12	350	12	1 600
BFC Moncton	En cours d'embauche	S/O	S/O	S/O	0	80
NOUVELLE-ÉCOSSE						
SFC Debert	Administration des loisirs	Employé du Conseil	15	960	12	1 750

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 23 ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS DU DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 24 STATUT D'EMPLOI DU DE	Q# 25 NOMBRE DE JOURS D'INSTRUC-TION/PERF PROFESS. DU DE	Q# 26 DOLLARS AFFECTÉS À L'INSTRUC-TION/AU PERFECT. PROFESS. DU DE	Q# 8 NOMBRE D'HEURES D'INSTRUC-TION POUR CHAQUE MEMBRE DU CA	Q# 27 NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL EFFECTUÉES PAR DES BÉNÉVOLES
BFC Greenwood	Militaire en service	Employé du Conseil	28	1 118	16	2 124
BFC Halifax	Militaire	Militaire retraité	8		0	
BFC Shearwater	Travailleur social	Employé du Conseil	23	3 500	9	4 400
TERRE-NEUVE						
BFC Gander	Militaire retraité	Employé du Conseil	12	800	8	5 700
BFC Goose Bay	Nursing	Employé du Conseil	10	0	4	1 625
SFC St. John's	Travailleur social (M.S.S.)	Employé du Conseil	8	500	3	1 800
TERRITOIRES DU NORD-OUEST						
Yellowknife	Travailleur social	Employé du Conseil	9	900	16	800

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 23 ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS DU DIRECTEUR EXÉCUTIF (DE)	Q# 24 STATUT D'EMPLOI DU DE	Q# 25 NOMBRE DE JOURS D'INSTRUC-TION/PERF PROFESS. DU DE	Q# 26 DOLLARS AFFECTÉS À L'INSTRUC-TION/AU PERFECT. PROFESS. DU DE	Q# 8 NOMBRE D'HEURES D'INSTRUC-TION POUR CHAQUE MEMBRE DU CA	Q# 27 NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL EFFECTUÉES PAR DES BÉNÉVOLES
À L'ÉTRANGER						
Bruxelles, Belgique	Administration commerciale	Contrat avec le commandant	0	0	0	0
Geilenkirchen, Allemagne	Administration commerciale, enseignement anglais langue seconde	Contrat avec le commandant	4	225	8	110/mois
Ramstein, Allemagne	Enseignant/conseiller	Contrat avec le commandant	3	685	3	20/mois
SHAPE, Belgique	Admin. des affaires, relations humaines	Contrat avec le commandant	10	2 000	0	60/mois
Grande-Bretagne	Éducation	Contrat avec l'USFC(E)	5	2 600	0	61
Rome (New York)	Économie, militaire retraite	Contrat avec le commandant	4	105	5	200/mois

TABLEAU 9

DONNÉES COMPARATIVES : ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 30a BUDGET TOTAL DU CENTRE \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - SALAIRES \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - F ET E \$	Q# 30b CONTRIBU- -TION DE LA DSFM - FORMAT/ PERFECT. PROFESS. \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - AUTRES \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - TOTAL \$	Q# 30c CONTRIBU- TION DE TOUTES AUTRES SOURCES \$
COLOMBIE-BRITANNIQUE							
SFC Aldergrove	116 150	102 857	4 848	920	375	109 000	7 150
BFC Chilliwack	290 400	219 000	20 980	1 500	3,920	245 400	45 000
BFC Comox	243 635	206 400	12 000	4 100	2,500	225 000	186 345
BFC Esquimalt	541 833	359 300	52 200	7 000	0	418 500	123 333
SFC Masset	157 000	127 000	14 500	4 000	11,500	157 000	47 300
ALBERTA							
BFC Calgary	800 000	349 000	16 000	8 000	0	373 000	427 000
BFC Cold Lake	525 920	220 000	9 000	3 000	0	232 000	293 920
BFC Edmonton	633 000	523 000	26 000	6 000	0	555 000	78 000
BFC Suffield	191 475	170 500	11 000	3 475	3,500	188 475	3 000
Det FC Wainwright	150 900	93 400	6 000	2 060	8 240	109 700	41 200

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 30a BUDGET TOTAL DU CENTRE \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - SALAIRES \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - F ET E \$	Q# 30b CONTRIBU- -TION DE LA DSFM - FORMAT/ PERFECT. PROFESS. \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - AUTRES \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - TOTAL \$	Q# 30c CONTRIBU- TION DE TOUTES AUTRES SOURCES \$
SASKATCHEWAN							
Det FC Dundurn	252 951	157 859	6 000	3 202	0	167 061	85 890
BFC Moose Jaw	329 500	272 500	12 000	6 800	8 200	299 500	30 000
MANITOBA							
BFC Shilo	292 000	236 000	14 000	6 000	0	256 000	36 000
BFC Winnipeg	393 784	342 737	37 300	6 747	0	386 784	7 000
ONTARIO							
BFC Borden	1 100 000	471 000	49 000	11 000	15 000	546 000	554 000
BFC Kingston	287 798	246 930	18 792	5 278	0	271 000	3 531
BFC North Bay	329 841	292 272	12 000	5 228	0	309 500	20 341
QGDN/Ottawa	548 103	461 000	22 000	9 025	29 000	521 025	27 078
BFC Petawawa	680 863	303 788	16 000	6 076	0	325 863	355 000
BFC Toronto	200 193	171 400	8 000	3 242	0	182 642	17 551
BFC Trenton	680 250	290 000	20 000	5 750	25 000	340 750	339 500
CISM Meaford	123 400	116 050	5 000	2 321	0	123 371	2 025

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 30a BUDGET TOTAL DU CENTRE \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - SALAIRES \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - F ET E \$	Q# 30b CONTRIBU- -TION DE LA DSFM - FORMAT/ PERFECT. PROFESS. \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - AUTRES \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - TOTAL \$	Q# 30c CONTRIBU- TION DE TOUTES AUTRES SOURCES \$
QUÉBEC							
BFC Bagotville	482 400	248 000	37 000	6 400	14 000	299 400	177 000
BFC Montréal	580 000	448 538	26 000	9 794	0	484 332	4 303
BFC Valcartier	506 000	440 000	37 000	10 000	0	487 000	19 000
NOUVEAU-BRUNSWICK							
BFC Gagetown	296 500	273 200	14 000	6 800	0	294 000	2 500
BFC Moncton							
NOUVELLE-ÉCOSSE							
SFC Debert	112 211	89 690	8 408	1 773	0	99 871	12 340
BFC Greenwood	354 240	294 400	14 000	6 400	29 440	344 240	10 000
BFC Halifax	820 000	500 000	70 000	0	0	570 000	80 000
BFC Shearwater	319 147	218 601	10 000	4 198	0	232 800	88 000

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 30a BUDGET TOTAL DU CENTRE \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - SALAIRES \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - F ET E \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - FORMAT/ PERFECT. PROFESS. \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - AUTRES \$	Q# 30b CONTRIBU- TION DE LA DSFM - TOTAL \$	Q# 30c CONTRIBU- TION DE TOUTES AUTRES SOURCES \$
TERRE-NEUVE							
BFC Gander	230 400	203 614	12 000	4 072	6 314	226 000	4 400
BFC Goose Bay	216 205	196 707	15 400	4 098	0	216 205	4 500
SFC St. John's	200 770	169 973	10 000	3 175	11 013	194 161	6 608
TERRITOIRES DU NORD-OUEST							
Yellowknife	100 650	89 700	4 000	1 950	0	95 650	5 000
À L'ÉTRANGER							
Bruxelles, Belgique	111 660	109 500	5 000	2 160	0	111 660	0
Geilenkirchen, Allemagne	130 000	125 000	5 000	3 125	0	130 000	0
Ramstein, Allemagne	32 000	25 000	5 000	0	2 000	32 000	0
SHAPE, Belgique	84 788	77 968	5 000	1 820	0	84 788	0
Grande-Bretagne	24 883	24 276	0	506	0	24 883	0
Rome (New York)	30 000	23 475	5 000	525	1 000	30 000	0

TABLEAU 10

DONNÉES COMPARATIVES : ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 28a DATE DE LA PLUS RÉCENTE VISITE D'AIDE D'ÉTAT-MAJOR DE LA DSFM	Q# 28b MEMBRE DE LA DSFM QUI A EFFECTUÉ CETTE VISITE	Q# 29a NOMBRE DE TEMPS PLEIN ÉQUIVALENTS (PTE) PAYÉS À MÊME LES FONDS DE LA DSFM	Q# 29b NOMBRE DE PTE PAYÉS À MÊME D'AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT	Q# 31a VALEUR (DOLLARS) FOURNIE PAR LE CMDT B/ERE	Q# 31b SURFACE TOTALE (PI CA) DES INSTALLATIONS FOURNIES	Q# 31c NOMBRE DE BÂTIMENTS OCCUPÉS
COLOMBIE-BRITANNIQUE							
SFC Aldergrove	1994	DSFM-2	2,9	0	39 780	1 197	2
BFC Chilliwack	Nov 1995	Lcol Jamieson	10	9			2
BFC Comox	Oct 1995	Maj Tyrrell	5,8	14	300 000	5 886	2
BFC Esquimalt	Déc 1995	Lcol Jamieson	11	8,5	413 240	16 463	4
SFC Masset	1992	Maj Tyrrell	3,5	6	4 500	2 000	3
ALBERTA							
BFC Calgary	Fév 1996	Leslie Climie	8	5			4
BFC Cold Lake	Fév 1996	Leslie Climie	6	30		7 800	4
BFC Edmonton	Déc 1995	Leslie Climie	10	0			4

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 28a DATE DE LA PLUS RÉCENTE VISITE D'AIDE D'ÉTAT-MAJOR DE LA DSFM	Q# 28b MEMBRE DE LA DSFM QUI A EFFECTUÉ CETTE VISITE	Q# 29a NOMBRE DE TEMPS PLEIN ÉQUIVALENTS (PTE) PAYÉS À MÊME LES FONDS DE LA DSFM	Q# 29b NOMBRE DE PTE PAYÉS À MÊME D'AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT	Q# 31a VALEUR (DOLLARS) FOURNIE PAR LE CMDT B/ERE	Q# 31b SURFACE TOTALE (PI CA) DES INSTALLATIONS FOURNIES	Q# 31c NOMBRE DE BÂTIMENTS OCCUPÉS
BFC Suffield	Fév 1995	Leslie Climie	3	6	30 000	1 200	3
Det FC Wainwright	Nov 1995	Leslie Climie	3,5	1	10 000	6 983	1
SASKATCHEWAN							
Det FC Dundurn	Oct 1995	Leslie Climie	4,25	4,5	24 000	8 200	2
BFC Moose Jaw	Oct 1995	Leslie Climie	6	2,75			1
MANITOBA							
BFC Shilo	Mars 1996	Leslie Climie	7	1			2
BFC Winnipeg	Janv 1995	Leslie Climie	8	1		3 000	3
ONTARIO							
BFC Borden	Mars 1994	Maj Bellemare	10	40	405 184	22 875	3
BFC Kingston	1994	Maj Bellemare	7	0,25		2 040	2
BFC North Bay	1994	Maj Bellemare	6	0,6		2 483	1
QGDN/Ottawa	Sept 1995	Leslie Climie	11	2	82 000	4 400	6

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 28a DATE DE LA PLUS RÉCENTE VISITE D'AIDE D'ÉTAT-MAJOR DE LA DSFM	Q# 28b MEMBRE DE LA DSFM QUI A EFFECTUÉ CETTE VISITE	Q# 29a NOMBRE DE TEMPS PLEIN ÉQUIVALENTS (PTE) PAYÉS À MÊME LES FONDS DE LA DSFM	Q# 29b NOMBRE DE PTE PAYÉS À MÊME D'AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT	Q# 31a VALEUR (DOLLARS) FOURNIE PAR LE CMDT B/ERE	Q# 31b SURFACE TOTALE (PI CA) DES INSTALLATIONS FOURNIES	Q# 31c NOMBRE DE BÂTIMENTS OCCUPÉS
BFC Petawawa	Mars 1996	DSFM-4	8	1			5
BFC Toronto	Déc 1995	Lcol Jamieson	4	0	52 000	1 300	1
BFC Trenton	Avril 1995	Maj Bellemare	8	6			3
CISM Meaford	Juil 1995	Lcol Jamieson	2	0	5 000	1 000	1
COLOMBIE-BRITANNIQUE							
QUÉBEC							
BFC Bagotville	Juin 1995	Maj Bellemare	7	10		8 000	2
BFC Montréal	Mars 1995	Lcol Jamieson	12	5			
BFC Valcartier	Juin 1995	DSFM6	13	0	0	7 500	2

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 28a DATE DE LA PLUS RÉCENTE VISITE D'AIDE D'ÉTAT-MAJOR DE LA DSFM	Q# 28b MEMBRE DE LA DSFM QUI A EFFECTUÉ CETTE VISITE	Q# 29a NOMBRE DE TEMPS PLEIN ÉQUIVALENTS (PTE) PAYÉS À MÊME LES FONDS DE LA DSFM	Q# 29b NOMBRE DE PTE PAYÉS À MÊME D'AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT	Q# 31a VALEUR (DOLLARS) FOURNIE PAR LE CMDT B/ERE	Q# 31b SURFACE TOTALE (PI CA) DES INSTALLATIONS FOURNIES	Q# 31c NOMBRE DE BÂTIMENTS OCCUPÉS
--	---	---	--	---	---	--	------------------------------------

NOUVEAU-BRUNSWICK

BFC Gagetown	Mars 1996	Diane Demers	7	1	43 000	6 400	3
BFC Moncton							

NOUVELLE-ÉCOSSE

SFC Debert	Août 1995	Maj Tyrrell	2	2	10 000	3 000	1
BFC Greenwood	Juil 1995	Maj Tyrrell	7	1	38 000	4 334	5
BFC Halifax	Fév 1996	Lcol Jamieson	12	5	10 000	7 500	5
BFC Shearwater	Août 1995	Maj Tyrrell	6,5	4			2

TERRE-NEUVE

BFC Gander	Mars 1995	Leslie Climie	6	1	220 000	3 736	1
BFC Goose Bay	Fév 1995	Leslie Climie	5	0	23 116	11 389	2
SFC St. John's	Fév 1995	Leslie Climie	4,25	0	12 684	2 049	1

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 28a DATE DE LA PLUS RÉCENTE VISITE D'AIDE D'ÉTAT-MAJOR DE LA DSFM	Q# 28b MEMBRE DE LA DSFM QUI A EFFECTUÉ CETTE VISITE	Q# 29a NOMBRE DE TEMPS PLEIN ÉQUIVALENTS (PTE) PAYÉS À MÊME LES FONDS DE LA DSFM	Q# 29b NOMBRE DE PTE PAYÉS À MÊME D'AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT	Q# 31a VALEUR (DOLLARS) FOURNIE PAR LE CMDT B/ERE	Q# 31b SURFACE TOTALE (PI CA) DES INSTALLATIONS FOURNIES	Q# 31c NOMBRE DE BÂTIMENTS OCCUPÉS
--	---	---	--	---	--	---	---------------------------------------

TERRITOIRES DU NORD-OUEST

Yellowknife	Nov 1995	Leslie Climie	2	0	20 000	1 300	1
À L'ÉTRANGER							
Bruxelles, Belgique	1993	Lcol Jamieson	1,6	0	S/O	1 200	1
Geilenkirchen, Allemagne	Nov 1995	Maj Tyrrell	2,5	0	S/O	700	1
Ramstein, Allemagne	Nov 1995	Maj Tyrrell	1	0	16 440	516	1
SHAPE, Belgique	Oct 1994	Maj Tyrrell	2,3	0	S/O	S/O	1
Grande-Bretagne	Aucune	S/O	0,5	0	S/O	S/O	1
Rome (New York)	Août 1995	Maj Tyrrell	0,5	0	S/O	300	1

TABLEAU 11

DONNÉES COMPARATIVES : ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FAMILLES DES MILITAIRES

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 32a VÉRIFICATION FINANCIÈRE ANNUELLE - RÉALISÉE PAR	Q# 32b - COÛT POUR LE CENTRE \$	Q# 32c - DATE DE LA PLUS RÉCENTE VÉRIFICATION FINANCIÈRE
COLOMBIE-BRITANNIQUE			
SFC Aldergrove	Harrison Pankratz & Co., CGA	750	Juin 1995
BFC Chilliwack	Personnel de la base		1993/94
BFC Comox	Jamais faite jusqu'à maintenant	2 500	Mai 1996
BFC Esquimalt	Harley J. Crabbe & Co.	2 022	Mai 1995
SFC Masset	Wayne Williamson, PO1		Sept 1995
ALBERTA			
BFC Calgary	McKinnon & Co.	3 300	Printemps 1994
BFC Cold Lake	Vérificateur local	200	Mars 1995
BFC Edmonton	Coopers & Lybrand	3 000	Janv 1995
BFC Suffield	FNP	0	Mars 1995
Det FC Wainwright	Meyers, Norris Penny & Co.	500	Mars 1996

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 32a VÉRIFICATION FINANCIÈRE ANNUELLE - RÉALISÉE PAR	Q# 32b - COÛT POUR LE CENTRE \$	Q# 32c - DATE DE LA PLUS RÉCENTE VÉRIFICATION FINANCIÈRE
SASKATCHEWAN			
Det FC Dundurn	Officier de vérification comptable de l'escadre	0	Mai 1995
BFC Moose Jaw	15 ^e Escadre	0	Mai 1995
MANITOBA			
BFC Shilo	Kelleher & Co., cabinet de comptables agréés	1 000	Juin 1995
BFC Winnipeg	Kuhtey & Co.	1 000	Juin 1995
ONTARIO			
BFC Borden	Alan Martin Assoc., C.A.	4 600	Mars 1995
BFC Kingston	Collins Blay	1 500	Fév 1995
BFC North Bay	Doane Raymond & Assoc.	3 076	Mai 1995
QGDN/Ottawa	Welch & Co.	1 500	Juin 1995
BFC Petawawa	KPMG	2 500	Avril 1995
BFC Toronto	L.D. Robertson, CGA	700	Nov 1995
BFC Trenton	Reynolds & Jeffery (Picton)	1 200	Oct 1995
MTSC Meaford			

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 32a VÉRIFICATION FINANCIÈRE ANNUELLE - RÉALISÉE PAR	Q# 32b - COÛT POUR LE CENTRE \$	Q# 32c - DATE DE LA PLUS RÉCENTE VÉRIFICATION FINANCIÈRE
QUÉBEC			
BFC Bagotville	Vérificateurs de l'escadre		Avril 1995
BFC Montréal	Besner, Massie, Pharand, Sédillot	1 500	Mars 1996
BFC Valcartier	Biron Latouche	2 500	Avril 1995
NOUVEAU-BRUNSWICK			
BFC Gagetown	Doane Raymond, CA	1 200	1995
BFC Moncton			
NOUVELLE-ÉCOSSE			
SFC Debert	Bénévole (Adjuc Sec Fin)	250	Avril 1995
BFC Greenwood	Contr Ere pour les fonds publics, contr civil pour les fonds de bienfaisance	350	Mai 1995
BFC Halifax	Section de la vérification, contrôleur(B)	0	Août 1994
BFC Shearwater	Deloitte & Touche	1 200	Avril 1995

CENTRES DE RESSOURCES POUR LES FAMILLES DES MILITAIRES	Q# 32a VÉRIFICATION FINANCIÈRE ANNUELLE - RÉALISÉE PAR	Q# 32b - COÛT POUR LE CENTRE \$	Q# 32c - DATE DE LA PLUS RÉCENTE VÉRIFICATION FINANCIÈRE
TERRE-NEUVE			
BFC Gander	Comité de vérification des FNP et commandement	0	Juin 1995
BFC Goose Bay	Walters Hoffe & Assoc.	700	Avril 1995
SFC St. John's	Cook Morrisey	1 320	Mars 1995
TERRITOIRES DU NORD-OUEST			
Yellowknife	Lt Bird, contrôleur du SNFC	0	Mars 1995
À L'ÉTRANGER			
Bruxelles, Belgique	NATEX-GK	0	1996
Geilenkirchen, Allemagne	NATEX-GK	0	1995
Ramstein, Allemagne	Adjuc F. Churchill	0	Oct 1995
SHAPE, Belgique	USFC(E) Dét finances	0	Nov 1995
Grande-Bretagne	S/O	S/O	Aucune
Rome (New York)	S/O	S/O	Aucune

BIBLIOGRAPHIE

- L'Association canadienne des ludothèques et des centres de ressource pour la famille, *L'enfance, j'y crois!, un manuel pratique pour l'élaboration de programmes de ressources à l'intention des familles canadiennes*, Ottawa, 1990.
- Australian Department of Defence, *Report on the Review of ADF Personnel and Family Support Services*, Canberra, ACT, septembre 1994.
- Barrette-Mozes, Susan. *Military Family Resource Centre of the National Capital Region Report on Military Family Support*. Ottawa: CRFM/RCN, 1994.
- Bell, D. Bruce, Mary L Stevens et Mady W. Segal. *How to Support Families During Overseas Deployments: a Sourcebook for Service Providers (Research report 1687)*. Alexandria, Va.: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996.
- Bell, D. Bruce, Joel M. Teitelbaum et Colonel Walter R. Schumm, *Keeping the Home Fires Burning: Family Support Issues*, *U.S. Army Military Review*, mars-avril 1996.
- Bennett, Holly, *Un ordre du jour commun : les enfants ont toujours priorité*, in *Aider les Familles à S'épanouir, Chérir les Enfants*, Ottawa : L'Association canadienne des ludothèques et des centres de ressource pour la famille, 1989, p. 92-95.
- Boyle, Major John, *MILITARY FAMILY RESOURCE CENTRES: Luxury or Necessity*, document non publié rédigé au Collège d'état-major et de commandement des Forces canadiennes, Toronto, Ontario, 3 avril 1996.
- Collier, Dianne. *Hurry Up and Wait: an Inside Look at Life as a Canadian Military Wife*. Carp, Ontario: Creative Bound Inc., 1994.
- Commandement de la Force terrestre, *Guide pour la famille : Plan de soutien du Commandement de la Force terrestre : Opérations de maintien de la paix*, décembre 1994. Cronin, Christopher. *Adolescent Reports of Parental Spousal Violence in Military and Civilian Families*. *Journal of Interpersonal Violence*, 10, 1 (1995): 117-122.
- Department of the Army, *Chief of Staff White Paper 1983: The Army Family* Washington, DC, 1983.
- Department of the Army, *Organization of the United States Army*, Pamphlet 10-1, Washington, DC, 14 juin 1994.
- Department of the Army, *1995 Survey of Army Families III, Quick Summary*, Washington, DC, octobre 1995.
- Department of Defense, *Directive: Family Policy*, No. 1342.17, Washington, DC, 30 décembre 1988.
- Department of Defense, *Quality People: Lifeblood of a Quality Force*, *Defense Issues*, Vol 11, No. 27, mars 1996.
- Department of Defense, *Your Air Force: Family Support Center* (aucun autre renseignement disponible).

- Department of Defense, Manpower, Installations and Logistics. *Presentation for the NATO Symposium on Motivation and Morale*. Washington, DC: Office of the Assistant Secretary of Defense, 1984.
- Department of the Navy, "Management and Operational Overview", *Family Service Center Desk Guide*, Vol.1, Washington: Navy Family Support Program, 1988, (NAVPERS 15568).
- Department of the Navy, "Family Assistance: Help is never far away for Navy people", in *All Hands*, No.907/908, 1^{er} oct 1992, p. 41-47.
- Devine, P., Bullman, S., & Gaston, M., *Army Community Support Programs: Needs and Access Among Army Families*, United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, October 1992.
- Direction - Soutien pour les familles des militaires, *Ligne directrice N° 11 de la DSFM : Funding of Multi-Service Family Resource Centres (MSFRCs) and Community Coordinator Organizations (CCOs) By the Canadian Forces (CF)*, mai 1995.
- Fort Drum of the U.S. Army, *Family Action Plan*, Fort Drum, NY, 1992.
- Fort Drum of the U.S. Army, *Family Assistance Handbook: Where to Turn*, Fort Drum, NY, August 1992.
- Fort Drum of the U.S. Army, *Deployments: What You Should Know, A Handbook for Commanders, Soldiers, and Family Members*, Fort Drum, NY, August 1994.
- Gimbel, Cynthia, and Alan Booth. Why Does Military Combat Experience Adversely Affect Marital Relations? *Journal of Marriage and the Family*, 56, 3 (1994): 691-703.
- L'Institut Vanier de la famille, Qu'est-ce qui compte pour les familles canadiennes? , 1994.
- Kelley, M.L., "Military-Induced Separation in Relation to Maternal Adjustment and Children's Behaviours", *Military Psychology*, Vol. 6, No. 3, 1994, p. 163-76.
- Kelley, M.L., Herzog-Simmer, P.A., & Harris, M.A., "Effects of Military-Induced Separation on the Parenting Stress and Family Functioning of Deploying Mothers", *Military Psychology*, Vol. 6, No. 2, 1994, p. 125-138.
- MacBride-King, Judy L. *Whose Job Is It Anyway?: an Exploratory Study of the Relationship Between the Military Organization and the Military Wife (Thèse de maîtrise, Université Concordia)*. Montréal : Judy L. MacBride-King, 1986.
- MacInnis, Ann. It's War Time: Do You Know Where Your Children Are? *Vanguard*, 2, 2 (1996): 24-25.
- Miller, Thomas W. et Lane J. Veltkamp. Family Violence: Clinical Indicators Among Military and Post-Military Personnel. *Military Medicine*, 158, 12 (1993): 766-771.
- Ministère de la Défense nationale, *Directive d'orientation du QGDN P2/93, Soutien aux familles des militaires*, Directeur - Soutien aux familles des militaires, Ottawa, Février 1993.
- Ministère de la Défense nationale, *The Military Family Support Program: Background, Structure, Principles, Funding*, Directeur - Soutien aux familles des militaires, Ottawa : Quartier général de la Défense nationale, sans date.
- Ministère de la Défense nationale, *Study Report on Family Support*, Family Support Program Project, Ottawa: Quartier général de la Défense nationale, mai 1989.

- Ministère de la Défense nationale, OAF 22-4 *Services de sécurité et de police militaire*
- Ministère de la Défense nationale, OAF 33-11 *Responsabilités et fonctions des aumôniers.*
- Ministère de la Défense nationale, OAF 50-2 *Loisirs.*
- Ministère de la Défense nationale, OAF 56-15 *Service social des Forces canadiennes.*
- Ministère de la Défense nationale, OAF 56-31 *Programme de counselling financier.*
- Ministère de la Défense nationale, OAF 56-40 *Programme de soutien aux familles militaires des Forces canadiennes.*
- Operational Research and Analysis Establishment, DASE, *Military Family Support Programme Project: Inventory Survey*, Ottawa: Quartier général de la Défense nationale, octobre 1988.
- Orthner, Dennis K., Martha M. Giddings et William H. Quinn. *Youth in transition: a study of adolescents from Air Force and civilian families.* Washington, DC: Department of the Air Force, Office of Family Matters, 1986.
- Orthner, Dennis K., et al. *Building Strong Army Communities (ARI Research Note 90-110).* Alexandria, Va.: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1990.
- Orthner, Dennis K., Paula Early-Adams et David Pollack. *Community Support Programs: Review of the Literature (ARI Research Note 90-125).* Alexandria, Va.: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1990a.
- Pehrson, Col K.L., "Helping the Helpers: Family Support for Social Workers Mobilized during Desert Storm/Shield", *Military Medicine*, Vol.158, July 1993, p. 441-45.
- Pitman, Teresa, Les difficultés du financement : la réalité des choses , in *Aider les Familles à S'épanouir, Chérir les Enfants*, Ottawa : L'Association canadienne des bibliothèques et des centres de ressource pour la famille, 1989, p. 96-99.
- Segal, Mady Wechsler et Jesse J. Harris. *What We Know About Army Families (Special Report 21).* Alexandria, Va.: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1993.
- Tarzier, Ann et Ray Tribe. *The mobile military lifestyle: "a larger issue"*. Alexandria, Va.: Army Community and Family Support Center, sans date.
- Taylor, Dianne J. *There's No Wife Like It.* Victoria, BC, Braemar Books Ltd., 1985.
- Thoresen, Robert J. *Financial management practices of families in the United States Army: impacts on family life.* Florida State University, College of Home Economics (Thèse), 1985.
- Waruszynski, B., *Military Family Support During and Following Peacekeeping Operations: Phase One - Review of the Literature and Analysis of Feedback from Service Providers on Military Family Support Services* , Directorate of Social and Economic Analysis, Ministère de la Défense nationale, Ottawa, avril 1966.
- Werkman, Sidney, and Peter S. Jensen. Resolved: Military Family Life is Hazardous to the Mental Health of Children. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 31, 5 (1992): 984-987.