

**CANADIAN FORCES
PERSONNEL SUPPORT AGENCY**



**AGENCE DE SOUTIEN DU PERSONNEL
DES FORCES CANADIENNES**

**PLAN STRATÉGIQUE DE L'ASPFC
2006 – 2009**

À VOTRE SERVICE

I – Avant-propos	2
II - Résumé	3
III – Historique et profil de l’organisation	4
IV- Composantes stratégiques	5
Préambule.....	5
Mission	6
Vision	6
Devise.....	6
Objectifs	6
Valeurs	6
Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces (FFPM)	8
Stratégie de l’ASPFC	9
Proposition de valeur unique	9
Activités sur mesure.....	10
Choix éclairés.....	11
Système intégré.....	11
Continuité de la position et amélioration constante	12
V – Enjeux stratégiques et stratégies essentielles	12
Contexte	12
Enjeux et stratégies essentielles	13
VI – Directions stratégiques, buts et objectifs des divisions	18
Direction stratégique n° 1 - Éducation et communications	18
Direction stratégique n° 2 - Harmonisation des ressources humaines	21
Direction stratégique n° 3 - Pénétration du marché.....	23
Direction stratégique n° 4 - Sécurité financière.....	25
Direction stratégique n° 5 - Raffinement du cadre de responsabilisation	26

I – Avant-propos

Au nom du conseil d'administration des Biens non publics, je suis heureux de présenter le plan stratégique de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes 2006–2009.

En se fondant sur le processus de consultation et les analyses menées à l'appui du plan stratégique de 2004, la haute direction de l'ASPFC a mis à jour le document en veillant à y inclure les orientations et les directives récentes et à souligner plus efficacement les principales difficultés que doivent aborder les divisions.

Sous la direction du chef de la direction, je crois que ce nouveau plan donne l'orientation dont a besoin l'ASPFC pour être davantage en harmonie avec l'administration et la culture de l'organisme public qu'elle appuie. Le document renforce la nécessité de concentrer les efforts visant à dégager des ressources qui permettront d'aborder les enjeux selon les priorités.

Je suis également persuadé que le plan stratégique de l'ASPFC donne à l'équipe de l'ASPFC la latitude nécessaire pour s'ajuster aux changements que ne manquera pas d'entraîner la transformation des Forces canadiennes.

Le Chef –Personnel militaire,

Vice-amiral G.E. Jarvis

II - Résumé

Contexte

En octobre 2004, le nouveau chef de la direction a reçu le mandat d'harmoniser la gestion et l'administration du Personnel des Fonds non publics (FNP), Forces canadiennes et de l'organisation des Fonds non publics. Au cours des prochaines années, les capacités des Biens non publics (BNP) continueront de s'accroître pour assurer la prestation des programmes de bien-être et de maintien du moral (BEMM) dans le contexte des changements organisationnels qui résulteront de la mise en vigueur des initiatives découlant de la transformation des FC.

Stratégie de l'ASPFC

L'examen stratégique de 2005 a engendré une réflexion sur la nécessité d'aborder différemment la planification stratégique (section IV, page 8) de sorte à faire ressortir le caractère exclusif de sa proposition de valeur dans les programmes, les services et les activités conçus pour répondre aux besoins des militaires et des membres de leurs familles au Canada et à l'étranger. La stratégie de l'ASPFC établit clairement la nécessité de faire des compromis au moment du choix des activités et des secteurs d'activités et d'intégrer la gestion de l'offre dans un environnement fondé sur les forces existantes qui favorise les améliorations constantes en vue de répondre aux besoins changeants de la clientèle.

Processus

À la lumière des conditions difficiles décrites brièvement ci-dessus, nous avons cerné des enjeux stratégiques et élaboré des stratégies essentielles (section V, page 11) en vue d'aider l'organisation à réaliser sa stratégie globale. Les stratégies essentielles ont fait l'objet d'une rationalisation en vue de produire une liste de cinq directions stratégiques. Finalement, les divisions de services et de soutien ont eu la tâche d'élaborer des buts et des objectifs réalistes visant à aider les gestionnaires de tous les niveaux à concentrer les ressources sur les enjeux prioritaires.

Résultats

Le processus stratégique de 2005 a accentué les priorités et engendré une réduction du nombre de directions stratégiques, qui sont passées de huit à cinq, à savoir : (1) Éducation et communications, (2) Harmonisation des ressources humaines, (3) Pénétration du marché, (4) Sécurité financière et (5) Raffinement du cadre de responsabilisation des BNP. La section finale du plan stratégique (section VI, page 15) donne les buts et les objectifs des divisions établis à l'appui des cinq directions stratégiques.

III – Historique et profil de l'organisation

L'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC) a été établie par le Comité de gestion de la Défense en 1996. L'instruction 3/96 du vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) avalisait cette décision et définissait les programmes et les services des programmes de soutien du personnel (PSP) qui seraient exécutés et prescrivait les mécanismes de financement. La création de l'ASPFC reposait en grande partie sur les résultats d'une analyse de rentabilité qui justifiait les économies importantes qui seraient réalisées en supprimant 499 postes occupés par des militaires qui assuraient la prestation des programmes publics de bien-être et de maintien du moral (BEMM) et en les remplaçant par 427 postes qui seraient occupés par des employés des FNP qui dispenseraient des services semblables dans le cadre d'un financement non public.

La mission de l'ASPFC est de rehausser le moral et le bien-être de la communauté militaire et ainsi contribuer à l'état de préparation et à l'efficacité opérationnelles des Forces canadiennes.



L'ASPFC joue un rôle important pour le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC). En effet, ses responsabilités englobent des volets publics et non publics dans la prestation des programmes, des services et des activités de bien-être et de maintien du moral et elle affecte des ressources publiques et non publiques à la réalisation de sa mission. Créés en vertu de la *Loi sur la défense nationale*, les Biens non publics (BNP) existent dans les Forces armées au Canada depuis au moins la Deuxième guerre mondiale. Les BNP existent pour le bénéfice et le mieux-être des membres des FC en service et à la retraite et de leurs familles.

La gestion et les mécanismes financiers de l'ASPFC ont été modifiés depuis sa création. Les programmes publics de BEMM qui existaient aux débuts ainsi que ceux qui ont été ajoutés depuis 1996, sont exécutés et/ou gérés par les employés des FNP et administrés dans le cadre de gestion financière des BNP. Outre la gestion de programme et la prestation de services, l'ASPFC est chargée d'élaborer des politiques pour bon nombre de ces programmes puisque presque toute l'expertise dont disposait le Directeur général – Services du personnel (DGSP) est maintenant détenue par le personnel des FNP.

Les programmes de bien-être et de maintien du moral (BEMM) comprennent : les services et les ventes au détail de CANEX; les services des SF RARM : assurance vie, assurance invalidité, services financiers comme la planification, l'éducation et le counselling en matière de finances ainsi que les programmes d'aide offerts par le truchement de la Caisse d'assistance au personnel des Forces canadiennes (CAPFC); les programmes de soutien du personnel (PSP) : l'éducation physique (conditionnement physique et sports) et de loisirs; les services aux familles des militaires; les programmes de commodités à l'intention des troupes déployées, les opérations de déploiement, la promotion de la santé et les mess. La prestation de ces programmes est assurée directement par l'ASPFC et par l'entremise des bases et escadres. Les divisions opérationnelles sont appuyées par trois divisions de soutien : Finances et informatique (Div FI), les Ressources humaines (Div RH) et l'Examen et la vérification interne (Div EVI).



IV- Composantes stratégiques

Préambule

Précisions le statut organisationnel de l'ASPFC :

« L'ASPFC est une construction administrative du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) en vue de l'aider à assumer ses responsabilités à l'égard de l'administration des biens non publics (BNP), tel qu'établi aux articles 38 à 41 de la Loi sur la défense nationale. L'ASPFC fait partie du groupe du SMA(RH-Mil). »

Mission

La mission de l'ASPFC est :

« Rehausser le moral et le bien-être de la communauté militaire et ainsi contribuer à l'état de préparation et à l'efficacité opérationnelles des Forces canadiennes. »

Vision

La vision de l'ASPFC est :

« Le leadership et l'excellence dans la prestation des programmes de bien-être et de maintien du moral. »

Devise

La devise de l'ASPFC est :

À votre service

Objectifs

Les objectifs stratégiques de l'ASPFC consistent à :

- Exécuter des programmes, des produits et des services de bien-être et de maintien du moral de qualité;
- Satisfaire aux besoins de la communauté militaire en matière de bien-être et de maintien du moral;
- Favoriser la formation d'une équipe professionnelle et dévouée;
- Assurer la viabilité de tous les BNP;
- Administrer les biens non publics de façon efficace et en assurer la viabilité.

Valeurs

À titre de partenaire de l'Équipe de la Défense, l'ASPFC a adopté l'énoncé d'éthique de la Défense en vue d'accroître la visibilité de l'ensemble des trois principes fondamentaux et les six obligations éthiques qui définissent de façon déterminante le caractère unique de la communauté de la Défense.

Voici les trois principes fondamentaux :

- a. Respecter la dignité de toute personne;
- b. Servir le Canada avant soi-même;
- c. Obéir à l'autorité légale et l'appuyer.

Voici les six obligations éthiques de l'ASPFC :

Intégrité	Nous accordons la priorité aux principes et aux obligations éthiques dans nos décisions et nos actions. Nous respectons toutes les obligations éthiques découlant des lois et des règlements applicables. Nous ne tolérons pas une conduite contraire à l'éthique.
Loyauté	Nous nous acquittons de nos engagements de façon à favoriser l'exécution de notre mission.
Courage	Nous faisons face aux défis, qu'ils soient physiques ou moraux, avec résolution et force de caractère.
Honnêteté	Nous faisons preuve de droiture dans nos décisions et nos actions. Nous utilisons les réponses de façon appropriée, dans le meilleur intérêt de notre mission.
Équité	Nous sommes justes et équitables dans nos décisions et nos actions.
Responsabilité	Nous exécutons nos tâches avec compétence, diligence et dévouement. Nous endossons la responsabilité de nos décisions et de nos actes et en acceptons les conséquences. Nous faisons passer le bien-être des autres avant nos intérêts personnels.



Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces (FFPM)

Forces

1. Nature coopérative (les revenus sont réinvestis à l'appui des programmes de bien-être et de maintien du moral);
2. Savoir-faire privatif (les produits offerts répondent aux besoins des membres des FC et de leurs familles);
3. Accès privilégié (présence exclusive des BNP dans les installations des FC);
4. Reconnaissance de la marque distinctive (les membres de la communauté militaire connaissent bien les marques « SF RARM », « CANEX » et « PSP »).

Faiblesses

1. Ressources publiques (souvent insuffisantes en regard de la prestation des programmes);
2. Modèle de prestation de service (modèle complexe non orienté vers les relations avec la clientèle);
3. Les programmes de bien-être et de maintien du moral sont souvent mal compris à l'interne et à l'externe.

Possibilités

1. Renforcer les relations entre les employés des Fonds non publics et les clients autorisés;
2. Élargir et pénétrer la part de marché;
3. Exploiter la gestion des relations avec la clientèle (GRC);
4. Exploiter la technologie;
5. Offrir de nouveaux produits.

Menaces

1. Risque concernant la stabilité du financement;
2. Incompréhension de la situation juridique des BNP et du rôle de l'ASPFC.

Stratégie de l'ASPFC

Au Canada, depuis plus de cent ans, les BNP sont le véhicule de la prestation des programmes de bien-être et de maintien du moral (BEMM) aux militaires et aux membres de leurs familles. Dans le domaine de l'administration publique du gouvernement fédéral, les BNP fonctionnent selon un cadre unique et distinct de responsabilisation qui est souvent mal compris à l'interne et à l'externe par les représentants gouvernementaux qui ne connaissent pas son mandat particulier, son rôle essentiel et ses restrictions inhérentes.

De nos jours, les BNP jouent un rôle crucial à l'appui de l'état de préparation et de l'efficacité opérationnelles des Forces canadiennes en adhérant à quelques principes éprouvés axés sur la stratégie de l'ASPFC de la façon suivante : « *Les BNP représentent une unique proposition de valeur pour les membres des FC et leurs familles. Cette proposition tient compte de la nécessité de faire des compromis pour offrir des programmes et des activités conçus sur mesure par l'entremise d'un cadre de prestation de services établi dans un environnement fondé sur les forces existantes qui favorisent l'amélioration constante dans le but de répondre aux besoins changeants de la clientèle.* »



Proposition de valeur unique

Selon les délibérations 689194 du Conseil du Trésor, « Un niveau raisonnable de biens, services et installations récréatives devrait être accessible aux membres des Forces canadiennes dans la région où ils sont en service. Lorsque ces niveaux ne sont pas adéquats, il incombe au Ministère, à titre d'employeur, de s'assurer que ces produits, services et installations sont disponibles, lorsque cela est pratique et approprié, par l'intermédiaire d'un organisme de fonds non publics. »

À la lumière des responsabilités assignées à l'ASPFC à l'appui de la prestation des programmes de BEMM, la proposition de valeur unique de l'ASPFC se définit en fonction de quatre principes, à savoir :

- Les BNP et l'ASPFC existent seulement en vue de servir les membres du personnel militaire et leurs familles et de répondre aux besoins particuliers engendrés par leur mode de vie;

- Les BNP offrent des programmes et des activités possédant des caractéristiques qui ne sont pas disponibles sur le marché et tentent d'inclure une valeur ajoutée aux services visant à répondre aux besoins particuliers de la communauté militaire;
- Les revenus générés par les activités commerciales et l'exploitation des services sont affectés au soutien des programmes nationaux et locaux de BEMM;
- Afin de bien servir les clients autorisés au Canada et à l'étranger, les fournisseurs de services des BNP bénéficient de certaines conditions favorables :
 - Accès à un soutien public limité pour assurer la disponibilité d'un niveau raisonnable de biens, de services et d'installations de loisirs;
 - Accès aux installations du MDN;
 - Certains liens électroniques au réseau d'information de la Défense (RID);
 - Connaissance de la clientèle et de ses besoins;
 - Accent sur la prestation d'une gamme limitée de biens et services rapidement et facilement utilisables adaptés aux besoins particuliers de la population des FC.

Activités sur mesure

Pour respecter la lettre et l'esprit des délibérations du CT, l'ASPFC doit évaluer soigneusement l'évolution de ses secteurs d'activités et des initiatives potentielles pour s'assurer qu'ils respectent les paramètres établis ci-dessous et qu'ils n'entrent pas directement en conflit avec des biens et services similaires offerts à prix abordables par le secteur privé. Ainsi :

- Les programmes conçus pour répondre aux besoins particuliers des membres des FC et de leurs familles engendrés par des facteurs tels les affectations fréquentes ou la participation prolongée à des opérations de déploiement (p. ex. l'assurance vie comportant une clause d'exclusion du risque de guerre, le programme de Services bancaires pour la communauté de la Défense canadienne qui favorise la transition au moment des affectations, les Services aux familles des militaires et la Ligne d'information sur les missions);
- Les programmes conçus pour apporter du confort près du lieu de travail ou des logements familiaux (p. ex. salon de barbier, service de nettoyage à sec, concessions de services alimentaires, tailleur, dépanneur, cafétéria);
- Les programmes conçus pour compléter les services offerts dans la communauté (centres communautaires, clubs récréatifs, programmes sportifs);
- Les programmes institués à la demande des FC/du MDN (promotion de la santé, opérations de déploiement);

- Les programmes conçus pour maximiser le pouvoir d'achat des clients autorisés (p. ex. le programme de chauffage au mazout, le programme de services bancaires, le programme de rabais pour la communauté de la Défense).



Choix éclairés

En raison de son mandat et de ses ressources limitées, les BNP doivent concentrer leurs efforts sur des secteurs d'activités que le marché local ne peut pas offrir aisément ou efficacement pour répondre aux besoins des membres des FC et de leurs familles. Lorsque c'est possible et désirable, les BNP tenteront tout de même de conclure des ententes avec le secteur privé en vue de maximiser le pouvoir d'achat de ses clients autorisés.

Les modèles de prestation de services des secteurs d'activités potentiels et existants doivent tenir compte des difficultés inhérentes au marché cible telles les limites et la dispersion géographique des clients autorisés des BNP. Bien que ces restrictions diminuent les possibilités de croissance, elles représentent une occasion de devenir le fournisseur de choix d'une gamme de biens et services conçus spécialement pour répondre aux besoins particuliers de la communauté militaire.

Système intégré

Les fonds tirés des Divisions productrices de revenus sont placés, dépensés ou distribués à l'appui des programmes nationaux et locaux de BEMM.

Les Divisions de soutien offrent une vaste gamme de services de vente au détail et de services financiers ainsi que des programmes de soutien du personnel conçus pour répondre aux besoins particuliers des communautés militaires au Canada et à l'étranger.

Le personnel, les organisations et les infrastructures des FNP constituent un bassin de talents, de compétences et d'installations dans lequel puisent les FC de temps à autre pour répondre aux nouveaux besoins.

Continuité de la position et amélioration constante

Bon nombre des programmes de BEMM existent depuis des dizaines d'années et visent à répondre efficacement aux besoins essentiels de la communauté militaire. Depuis la création de l'ASPFC en 1996, les FC ont concentré la responsabilité globale de la gestion des différents programmes, services et activités à l'échelle nationale sous l'égide d'un seul organisme tout en respectant les impératifs de contrôle des programmes à l'échelle de la base, de l'escadre ou de l'unité.

La rotation normale du personnel militaire occupant des postes clés au Quartier général de la Défense nationale et sur le terrain pose un défi constant à l'ASPFC et aux BNP qui doivent s'adapter aux nouvelles circonstances et aux différentes perspectives. Parallèlement, le Personnel des FNP, Forces canadiennes est chargé d'aider les hauts gradés responsables de la prestation des programmes de BEMM durant leur transition en leur prodiguant des renseignements et des conseils utiles.

V – Enjeux stratégiques et stratégies essentielles

Contexte

L'ASPFC continue d'exécuter une large gamme de programmes et d'activités de BEMM au Canada, en Europe et dans les opérations de déploiement. Les sources de financement et le modèle de prestation des services ont évolué au fil des décennies et peuvent être assez complexes. Le fait que certaines activités soient menées dans le cadre de responsabilisation des BNP, qui est très « particulier » et souvent incompris, suscite de la confusion.

Pour assurer que l'ASPFC est étroitement en harmonie avec l'administration et la culture de l'organisme gouvernemental qu'elle appuie, les hauts gradés des FC ont demandé à l'ASPFC de revoir le cadre de responsabilisation des BNP pour veiller à ce que les politiques et les procédures reflètent l'esprit des lois gouvernementales en vue d'en adopter les dispositions lorsque la chose est faisable.

La promulgation de *l'Énoncé de politique internationale du Canada* qui comprend une section qui traite de la Défense ainsi que la réalisation de la vision du CEMD sur la structure des FC engendreront fort probablement des changements et l'ASPFC et les organisations des BNP devront s'ajuster en conséquence.

Les sondages menés par le DQV auprès des membres des FC et les observations de notre personnel montre clairement que les caractéristiques de nos clients autorisés ainsi que l'environnement dans lequel nous travaillons change rapidement. La nature des programmes de BEMM et le modèle de prestation des services devront continuer à évoluer pour être en mesure de répondre aux besoins des membres des FC et de leurs familles.

Enjeux et stratégies essentielles

PSP :

- Opérations de déploiement. Des progrès considérables ont été réalisés depuis 2000 lorsque les BNP ont été invités à déployer du personnel à l'appui des missions outre-mer. Compte tenu de la probabilité de la poursuite de la participation de l'ASPFC, il est nécessaire d'institutionnaliser la capacité des BNP de déployer du personnel (modules de formation, barème de distribution, IPO) pour atteindre un niveau approprié d'état de préparation et d'efficacité à l'appui des nouvelles missions potentielles.



- Partenariat avec les FC. Des malentendus persistent toujours en ce qui concerne le rôle des BNP à l'appui des FC. Il faut établir un dialogue suivi et éduquer les intéressés pour faire en sorte que les BNP et l'ASPFC soient acceptés comme membres à part entière de l'Équipe de la Défense.
- Rapports avec les commandants des bases et escadres. Les ententes sur les niveaux de service (ENS) (et protocoles d'entente pour les Centres de ressources pour les familles des militaires) concernant la prestation des programmes de soutien du personnel dans les bases et escadres précisent les rôles et les responsabilités de chacun. L'ASPFC examine la possibilité d'incorporer des dispositions concernant CANEX, les SF RARM et les Finances dans des ENS parallèles ou dans celles qui existent.

- Gamme des programmes et des services. Les BNP doivent accroître leur capacité de réagir rapidement aux besoins et aux attentes des membres des FC et de leurs familles et favoriser l'accès aux programmes et aux services en vigueur.



SF RARM :

- Programmes en matière de finances. Dans un marché concurrentiel, les SF RARM doivent revoir périodiquement leur gamme de produits et de services financiers pour assurer qu'ils répondent aux besoins des membres des FC et de leurs familles. Les SF RARM continueront à examiner leurs produits et services pour optimiser le soutien prodigué à la communauté militaire tout en préservant leur succès financier.
- Réassurance. Il faut renouveler périodiquement certaines ententes pour veiller à ce que la clientèle des SF RARM continue à bénéficier de garanties d'assurances et de prix avantageux, comme c'est actuellement le cas;
- Processus internes. Les SF RARM sont fiers de leur méthode de tenue de dossiers des clients et de leur capacité de réaction aux demandes des familles du personnel militaire en cas de besoin, mais ils ont l'intention d'examiner différentes options de modernisation de certains des processus administratifs internes dans le but d'améliorer le service à la clientèle.

Ressources humaines

- Harmonisation des RH. L'ASPFC examine attentivement toutes les options en vue d'harmoniser ses politiques avec celles de la fonction publique et tirer parti de certains programmes et services offerts aux employés du MDN. L'ASPFC veille à ce que ses politiques en gestion des RH soient cohérentes et bien intégrées. Cependant, il faut que le fait que le Personnel des FNP, Forces canadiennes soit un employeur distinct soit reconnu, avec toutes les exigences qui sont rattachées à cette désignation.

- Soutien aux divisions opérationnelles. Les RH doivent poursuivre l'élaboration de certains de ses objectifs opérationnels en tenant compte des objectifs stratégiques des divisions opérationnelles au besoin;
- Réaliser en temps opportun et efficacement les 10 objectifs prioritaires des RH établis par le CA BNP en janvier 2004. Ces objectifs comprennent la prestation de formation en relations de travail, la collaboration aux efforts de l'ASPFC dans la mise en œuvre des programmes des domaines énumérés ci-dessous en vue de respecter toutes les lois applicables :
 - Santé et sécurité au travail;
 - Équité en emploi;
 - Langues officielles.

CANEX

- Proposition de valeur de CANEX. CANEX doit bien informer la communauté militaire de la disponibilité de biens et de services conçus pour répondre aux besoins de ses membres et de leurs familles et du montant de sa contribution financière aux programmes de BEMM des FC.
- Viabilité des opérations. Il est nécessaire d'évaluer les nouveaux secteurs d'activités existants et potentiels pour assurer la viabilité des activités de CANEX dans le contexte de la transformation des FC.



FI Div

- Contrôle des coûts. Les coûts de la prestation des programmes de BEMM sont maintenant consolidés et doivent être beaucoup plus visibles. Les BNP doivent faire en sorte que tous les programmes sont gérés d'une manière efficace et efficiente.
- Modèles de réussite des BNP. En plus des excellents rendements réalisés par les SF RARM et CANEX, nous devons continuer à rappeler au MDN et aux FC que l'État a économisé plus de 100 M\$ depuis que l'ASPFC/les PSP sont chargés de la prestation des programmes de conditionnement physique et de loisirs.
- Éducation. En dépit des progrès importants réalisés au cours des dernières années, les efforts déployés sont freinés par les retards accusés dans la mise à jour de la PFC 110 et de la VCEMD 3/96.

EVI

- Défis en matière d'éducation. Nous devons établir un cadre solide de mécanismes de mise à jour des politiques et de véhicules de formation pour faire en sorte que les BNP soient bien compris en dépit de la rotation dans les postes clés des FC.
- Gestion des risques administratifs. Les stratégies des divisions sont en œuvre, mais nous devons porter plus d'attention à ce domaine pour s'assurer que nous utilisons des mesures optimales pour protéger les biens et instaurer un programme de prévention des pertes solide.
- Nouvelle stratégie en matière de vérification. Les objectifs du Conseil du Trésor concernant le renforcement des fonctions de vérification dans les ministères et les agences gouvernementales publiés en octobre 2005 sont réitérés dans un énoncé du CS Ex portant sur la vérification diffusé en janvier 2006. Pour se conformer à ces directives, la Div EVI et le comité de la vérification et de la responsabilisation adopteront, dans la mesure où c'est faisable, la direction prise par le secteur public.

CDir

- Personnel des FNP, Forces canadiennes. La prestation efficace des programmes de BEMM dépend de la constitution d'un effectif bien formé et bien géré. Nous devons également être en mesure de régler efficacement les enjeux liés à la gestion du personnel et à la planification de la relève.

- Mandat. En ce qui concerne la gestion et l'administration financière, l'ASPFV veillera à miser sur les occasions offertes pour réaliser ses objectifs d'économie et d'efficience et sa quête de synergie avec le MDN.
- Initiative de transformation des FC et des RH. Ces importantes réorganisations ministérielles nous donnent l'occasion de confirmer la position des BNP et d'optimiser la prestation des programmes de BEMM à l'appui des opérations au pays et à l'étranger.
- Évolution. De temps à autre, il sera opportun d'élaborer des programmes, des services et des activités sur mesure afin de répondre aux besoins changeants de la communauté militaire et de supprimer graduellement les éléments qui ne conviennent plus ou qui ne répondent plus aux besoins.
- Gouvernance du comité de placement. Le comité de placement mène un examen de la gouvernance du Fonds central des Forces canadiennes (FCFC) en vue d'établir une structure de gouvernance cohérente au mandat du FCFC, les besoins en revenus de placement, la structure du capital et les obligations fiduciaires.

CANADIAN FORCES PERSONNEL SUPPORT AGENCY



AGENCE DE SOUTIEN DU PERSONNEL DES FORCES CANADIENNES

VI – Directions stratégiques, buts et objectifs des divisions

Direction stratégique n° 1 - Éducation et communications

Promouvoir un sentiment d'identité et d'appui à l'égard des BNP chez les membres des FC, leurs familles et les décideurs hauts gradés en leur faisant comprendre la nature unique et le rôle des BNP.

CDir

- Maintenir et étendre le programme d'éducation sur les BNP en tirant profit des occasions, comme :
 - Présentations aux représentants du gouvernement du Canada (p. ex. Conseil du Trésor, ministère de la Justice);
 - Présentations aux nouveaux commandants et adjudants-chefs des bases, au Collège d'état-major, au Cours d'officier de logistique – Niveau avancé, aux conférences importantes organisées par les CEM et les chefs de groupe du QGDN en accordant une attention particulière aux responsables de l'aspect juridique, de la gestion des infrastructures et des fonctions de contrôleurs;
 - Séances ou trousse d'information sur les BNP dans les modules de perfectionnement professionnels des officiers et des MR et dans le cadre de cours de formation sélectionnés.
- Programme de rabais pour la communauté de la Défense canadienne (RCDC) :
 - Élaborer et lancer le programme RCDC;
 - Sensibiliser les membres des FC et leurs familles et éveiller leur bonne volonté à l'endroit des BNP tout en donnant aux entreprises canadiennes un moyen de manifester leur soutien aux militaires canadiens.
- Maintenir et améliorer les communications avec :
 - Les CEM et les chefs de groupe du QGDN;
 - Les commandants des bases et escadres, les commandants et leur personnel.
- S'assurer que le personnel et les gestionnaires des BNP comprennent la nature unique et le rôle des BNP en donnant de l'information durant les séances d'orientation et de formation en présentant des vidéos et des brochures sur l'Agence et en diffusant l'information par le bulletin *À propos*;

	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir et étendre le programme de communications par le biais d'initiatives telles : <ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo sur l'ASPFC présentée dans les points de vente de CANEX; ○ Programme proactif de relations avec les médias qui puise dans le matériel médiatique des FC; ○ Site Web actualisé de l'ASPFC qui comprend des versions en ligne de documents de référence pertinents et de liens aux sites Web du MDN; ○ Dossiers de présentation destinés aux membres du personnel sur le terrain qui les présenteront au personnel des bases et escadres et des FNP.
SF RARM	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer directement avec 21 000 membres des FC et leurs familles au cours de présentations sur les programmes d'assurance des SF RARM, à 11 000 d'entre eux sur les services de planification financière et à 12 5000 sur les services de counselling financier; • Poursuivre la prestation du programme d'éducation financière exhaustif aux recrues, aux élèves-officiers, aux MR subalternes et supérieurs.
CANEX	<ul style="list-style-type: none"> • Faire comprendre clairement la proposition de valeur de CANEX dans les bases et escadres et mettre l'accent sur ce qui distingue CANEX des autres fournisseurs de services et souligner le rôle de CANEX dans la prestation efficace des programmes de BEMM dans les FC; • Élaborer des stratégies et un plan de mise en œuvre pour s'assurer de la présence, réelle ou virtuelle, de CANEX dans toutes les localités des FC en tenant compte des initiatives entreprises par le CEMD dans le cadre de la transformation des FC.

PSP	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer le projet de Gestion des relations avec la clientèle (GRC) pour mieux comprendre les besoins des membres des FC et de leurs familles et favoriser l'accès aux programmes et activités de BEMM; • Assurer l'uniformité des logos et de l'image de marque dans la communication des messages; • Terminer la recherche financée par le SMA(RH-Mil) portant sur les normes minimales de condition physique (NMCP) applicables aux membres des FC âgés de 55 à 60 ans; • Développer le programme de prestation de la promotion de la santé en mettant l'accent sur la planification d'activités, les rapports trimestriels et annuels et les processus des visites consultatives; • Élaborer et mettre en œuvre une campagne de promotion du Programme des services aux familles des militaires (PSFM) ciblée sur les familles des membres des FC. • Élaborer et mettre en place l'application WebEXPRES qui permettra aux coordonnateurs et aux instructeurs du conditionnement physique de faire les horaires des évaluations de l'EXPRES FC, d'inscrire les données et d'en tirer des rapports. • De concert avec les bases/escadres, continuer à assurer la prestation du programme de conditionnement physique de l'EXPRES FC selon les lignes directrices des FC.
FI	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les sites Internet et intranet des FNP (aspfc.com; My CFPSA.com; SISIP.com; CANEX.ca; Portail communautaire); • Produire et distribuer les états financiers; • Donner le soutien de la GI/TI au programme de GRC.
RH	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir le programme de formation en relations de travail pour la gestion. Établir le partenariat avec les CJFC sur le programme de formation destiné aux hauts gradés du QG sur le cadre juridique des BNP;

EVI	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des plans de vérification annuels à long terme pour les BNP comprenant des explications sur l'évaluation des risques et la méthode d'établissement des priorités; • Présenter le rapport annuel de fin d'année du VP EVI au comité de la vérification et de la responsabilisation; • Présenter des rapports d'examen et de vérification interne conçus pour répondre aux besoins des clients et des principaux intéressés.
<p>Direction stratégique n° 2 - <u>Harmonisation des ressources humaines</u></p> <p>Procurer au personnel des FNP, des Forces canadiennes, un niveau de perfectionnement professionnel et de motivation lui permettant de donner le meilleur appui qui soit aux membres des FC et à leurs familles.</p>	
CDir	<ul style="list-style-type: none"> • Formation en prévention et en résolution du harcèlement
SF RARM	<ul style="list-style-type: none"> • Donner une formation approfondie aux nouveaux employés des SF RARM, favoriser le maintien des désignations professionnelles des employés des SF RARM et appuyer la formation durant la conférence inaugurale annuelle nationale des SF RARM.
CANEX	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre le nouveau modèle d'activités ainsi que la structure administrative et les processus comptables connexes; • Déterminer l'incidence du modèle d'activités sur les gestionnaires de niveau opérationnel, donner de la formation approfondie aux gérants de points de vente et de la formation sur le service à la clientèle et les produits aux employés des magasins.
PSP	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter le processus d'acquisition des compétences de base essentielles de tous les directeurs et gestionnaires de la promotion de la santé, de concert avec le Directeur général – Services de santé (DGS San); • Mettre en œuvre et améliorer le programme de formation des opérations de déploiement de l'ASPFC; • Mettre en œuvre le plan de relève des PSP; • Donner des occasions de formation aux échelles nationale et régionale aux parties prenantes clés du PSFM.

FI	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des outils habilitant : <ul style="list-style-type: none"> • Système d'information sur les ressources humaines (SIRH); • Élaboration et maintien des applications; • Services de la paie – faire en sorte que tous les employés des FNP soient payés à temps et avec précision.
RH	<ul style="list-style-type: none"> • Amorcer l'examen des programmes et des politiques en gestion de RH pour faire en sorte, qu'à l'exception des cas où les « exigences organisationnelles sont uniques », ils sont harmonisés avec le MDN/les FC; • Établir des partenariats avec le MDN/les FC sur les langues officielles, la formation et le perfectionnement professionnel, etc.; • Donner de l'orientation et la formation « Couronner la clientèle » à tous les nouveaux employés; • Veiller à respecter les règles sur la santé et la sécurité au travail; • Attirer, maintenir en poste et motiver un effectif diversifié d'employés qualifiés des FNP qui inclut les quatre groupes désignés et est représentatif du marché du travail canadien en créant un milieu de travail qui comprend la diversité.
EVI	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir les ateliers et les groupes de travail de la Div EVI auprès des gestionnaires opérationnels à l'appui des efforts visant à améliorer la gestion des RH dans l'exécution des programmes des BNP; • Faire la promotion de la technologie du vote électronique anonyme (Option FinderTM) à l'appui des gestionnaires dans leurs prises de décision pour déterminer les priorités des initiatives, solliciter l'opinion des groupes de discussion ou demander une rétroaction anonyme aux participants, dans différentes situations.

Direction stratégique n° 3 - Pénétration du marché

Élaborer des initiatives qui accroissent les niveaux de service offerts aux clients autorisés.

SF RARM	<ul style="list-style-type: none">• Adapter la conception et la prestation des services et des produits financiers aux besoins de la communauté militaire et contribuer au bien-être et au maintien du moral ainsi qu'à l'efficacité opérationnelle des FC;• Rationaliser la prestation des services de planification financière et accroître la clientèle pour atteindre l'objectif de participation de 10 % de la population des FC d'ici 2008;• Promouvoir le RCERFC ranimé pour que les membres de la communauté militaire soient au courant des avantages de ce programme qui vise à les aider à atteindre leurs objectifs financiers;• Gérer les services de counselling et d'éducation en matière de finances ainsi que les programmes de la CAPFC pour contribuer au bien-être financier des membres des FC;• Mettre en œuvre les modifications aux programmes d'assurance vie approuvés par le CA BNP.
CANEX	<ul style="list-style-type: none">• Rationaliser les liens et la participation de CANEX aux initiatives de l'Agence et des divisions, dont le Portail communautaire, la GRC et l'Infokiosque;• Évaluer la présence de CANEX dans les localités actuelles en tenant compte de l'incidence de la transformation des FC, de la croissance, du mandat et de la proposition de valeur de CANEX, particulièrement en ce qui concerne les investissements dans les infrastructures, le rajustement des activités à la taille idéale, le potentiel d'exploitation de la technologie;• Évaluer les secteurs d'activités autres que la vente au détail et l'épicerie pour trouver des alternatives.

PSP	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre le programme de GRC pour nous aider à cerner les utilisateurs des services et à communiquer avec eux; • Instaurer l'utilisation du WebEXPRES, le formulaire automatisé de l'évaluation du programme EXPRES; • Étendre les services de Centrepointe, le centre de ressources virtuel des services aux familles des militaires pour en améliorer la pertinence et l'accès aux familles des membres des FC aux lieux d'affectation outre-mer et aux États-Unis; • Publier les nouveaux critères d'adhésion aux programmes de bien-être et de maintien du moral.
FI	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la prestation du programme des services bancaires collectifs • Fournir des outils habilitant : <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestion de l'information des SF RARM; ○ SMS de CANEX; ○ Élaboration et maintien des applications.
RH	<ul style="list-style-type: none"> • En consultation avec les autres divisions, élaborer des stratégies, des politiques et des programmes en gestion des RH qui contribuent de manière efficace et efficiente à la réalisation des buts des divisions; • Veiller à respecter les modalités de la <i>Loi sur les langues officielles</i> dans la prestation de services à la communauté des FC.
EVI	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à l'élaboration du programme de gestion des risques à l'ASPFC et ainsi permettre l'exercice de la diligence raisonnable dans les contrôles internes appliqués aux initiatives visant la pénétration du marché.

Direction stratégique n° 4 - Sécurité financière

Créer des occasions pour générer des revenus pour obtenir des niveaux de financement suffisants pour recapitaliser les actifs des BNP et faire des acquisitions permettant de satisfaire aux besoins émergents.

CDir	<ul style="list-style-type: none">• Réduire les dépenses des BNP par la quête de synergie, d'économie et d'efficacité des manières suivantes :<ul style="list-style-type: none">○ Exploiter les occasions offertes de tirer parti des services, des outils, du soutien offerts par l'organisme gouvernemental;○ Chercher des fonds publics pour couvrir les coûts générés par la prestation des services publics;○ Revoir la structure de l'ASPFM au regard du nouveau concept de gestion des RH des FC;• Veiller à ce que les programmes et les activités de BEMM évoluent parallèlement en fonction des besoins des membres des FC et de leurs familles.
SF RARM	<ul style="list-style-type: none">• Préserver le succès financier pour contribuer financièrement à l'amélioration du bien-être et du maintien du moral de la communauté des FC et à l'efficacité opérationnelle des FC.
CANEX	<ul style="list-style-type: none">• Élaborer le plan des infrastructures en tenant compte du programme de recapitalisation et des attentes concernant le programme de BEMM, afin d'appuyer une vision à long terme des besoins et des occasions d'affaires;• Disposer d'infrastructures et de commerces d'importance adéquate pour satisfaire aux besoins actuels ainsi qu'aux besoins émergents du marché.
PSP	<ul style="list-style-type: none">• Surveiller les rapports trimestriels des dépenses des CRFM/C et réaffecter les excédents.

FI	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser les revenus de placement du FCFC à l'intérieur des paramètres de risque acceptés : <ul style="list-style-type: none"> ○ Gérer le portefeuille de placements du FCFC; ○ Appuyer les activités du comité de placement du FCFC. • Protéger le capital des FNP : <ul style="list-style-type: none"> ○ Gérer le Programme d'assurance consolidé : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer l'assurance sur les biens; ▪ Gérer l'assurance responsabilité civile; ▪ Gérer l'assurance automobile; ▪ Gérer les différentes assurances responsabilité. ○ Garanties d'assurance du PAC applicables aux activités des FNP de la Force de réserve; ○ Initiatives visant les nouveaux clients : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Régulariser la situation des musées; ▪ Fonds régimentaux; ○ Programme de services d'éducation.
RH	<ul style="list-style-type: none"> • En consultation avec les autres divisions, élaborer des stratégies, des programmes et des politiques en gestion des RH, pour contribuer de manière efficace et efficiente à la réalisation des buts opérationnels des divisions.
EVI	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à l'élaboration du programme de gestion des risques dans l'organisation (GRO) et faire en sorte qu'il soit appliqué efficacement aux occasions de production de revenus.
<p>Direction stratégique n° 5 - <u>Raffinement du cadre de responsabilisation</u></p> <p>Raffinement du cadre de responsabilisation des BNP pour refléter les directives du CEMD.</p>	
CDir	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à adhérer au cadre de responsabilisation gouvernemental en : <ul style="list-style-type: none"> ○ Effectuant un examen des affectations de fonds publics à l'ASPFC et en formulant des recommandations sur les catégories de dépenses devant être administrées dans le cadre des BNP. • Élaborer et documenter le cadre de responsabilisation des BNP en : <ul style="list-style-type: none"> ○ Instaurant un système de délégation des pouvoirs de signature des BNP; ○ Élaborant des politiques et des procédures de gestion des dépenses et en voyant au maintien de bonnes pratiques de contrôle; ○ Promulguant les directives et la politique de passation de marchés des BNP.

SF RARM	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer les modalités de la délégation des pouvoirs de signature des BNP; • Respecter les directives et la politique de passation de marchés des BNP.
CANEX	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la philosophie de gestion qui favorise le professionnalisme, le respect des principes éthiques et la sensibilisation aux coûts axés sur l'offre de la meilleure valeur à nos clients et un rendement solide pour améliorer les programmes de BEMM; • Lancer l'examen des politiques et des procédures de CANEX en vue de favoriser la formation et améliorer les contrôles internes.
PSP	<ul style="list-style-type: none"> • Terminer l'élaboration et l'essai de la mise en œuvre de stratégies visant à évaluer le bien-être des familles et le rendement des CRFM/C; • Coordonner l'examen de la PFC 110 et de la directive 3/96 du VCEMD avec le DQV et publier les politiques de BEMM concernant les PSP.
FI	<ul style="list-style-type: none"> • Instauration du document du CEMD sur la Délégation de pouvoirs de signature pour l'administration financière des BNP; • Appuyer l'élaboration de la politique de passation de marchés des BNP; • Présenter une soumission au CT sur le transfert de BNP à l'État; • Fournir des outils habilitant visant à : <ul style="list-style-type: none"> ○ Fournir tous les services financiers des FNP requis; ○ Fournir tous les services comptables des FNP requis; ○ Élaborer des politiques et procédures comptables actuelles et efficaces.
RH	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer la Délégation de pouvoirs de signature pour l'administration financière des BNP; • Respecter la politique et les directives sur la passation de marchés des BNP.
EVI	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à l'exercice efficace de la gouvernance en prodiguant des conseils objectifs sur le cadre de responsabilisation des BNP et sur ses applications aux enjeux opérationnels et financiers.

Nota : Ce plan stratégique énonce la stratégie de l'Agence, les préoccupations et les défis à aborder, les directions stratégiques sur lesquelles les efforts devraient être concentrés et, finalement, les buts et les objectifs des divisions. Le document présente un plan qui guidera les gestionnaires dans les dépenses des ressources attribuées. Les plans d'activités des divisions sont maintenant mieux harmonisés au plan stratégique et toute lacune en matière de financement sera abordée durant le cycle normal de planification des activités. Les dépenses à l'appui des initiatives importantes seront soumises à l'approbation du CA BNP.