



## SERVICES DE BIEN-ÊTRE ET MORAL DES FORCES CANADIENNES

### STRATÉGIE 2017-2020

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire .....	3
Définition des programmes et services de bien-être et de maintien du moral .....	5
Vision des SBMFC .....	6
Mission des SBMFC .....	6
Priorités stratégiques et leadership des SBMFC.....	6
Valeurs, principes éthiques et comportements attendus des employés du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes .....	7
Sommaire de la stratégie .....	9
Cadre stratégique.....	10
Effort principal .....	10
Objectif stratégique n° 1.....	10
Objectifs d'appui.....	12
Objectif stratégique n° 2.....	12
Objectif stratégique n° 3.....	13
Objectif stratégique n° 4.....	14
Mise en œuvre de la stratégie .....	15

## SOMMAIRE

Des programmes efficaces de bien-être et de maintien du moral (BEMM) contribuent directement et indirectement à l'état de préparation et à l'efficacité opérationnelles des Forces armées canadiennes (FAC) et favorisent la stabilité et le maintien en poste. Les programmes de BEMM aident également à atténuer certaines conséquences négatives de la vie militaire qui pourraient autrement désavantager les membres des FAC et leur famille par rapport aux autres Canadiens. La responsabilité de ces programmes incombe à la chaîne de commandement, et les Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC) prennent grand soin et tirent beaucoup de fierté des services et programmes de qualité dispensés. Nous nous engageons à ce que les membres des FAC et leur famille aient accès à un niveau raisonnable de programmes, de services et d'installations de BEMM, peu importe où ils sont affectés. Bien que les services ne soient pas tous disponibles pour les membres de toutes les localités, nous offrons quelque chose pour chacun.

Notre cadre de fonctionnement est exigeant, car il requiert l'intégration des ressources publiques et des biens non publics (BNP) dans un processus intégré de prestation de services de BEMM. En tant que fournisseur de différents modes de prestation de services (DMPS) pour les programmes de conditionnement physique, de sports et de loisirs, les mess, le soutien aux déploiements et la promotion de la santé, de même que par la gamme de programmes de soutien aux familles et aux activités de bienfaisance, les SBMFC sont un multiplicateur de force efficace.

Le thème principal de cette stratégie consiste à ce que les BNP fonctionnent comme une **organisation à vocation sociale**. Notre raison d'être fondamentale est d'offrir des programmes et des services à notre communauté, et nous devons générer des revenus pour les soutenir. Il existe clairement une relation d'interdépendance entre nos stratégies de production de revenus, nos stratégies commerciales, nos stratégies de collecte de fonds et nos organisations chargées de la prestation de programmes. Nos entités commerciales (telles que CANEX et la Financière SISIP) offrent une valeur exceptionnelle pour les produits vendus au détail et les services financiers; en retour, leurs profits servent à la prestation de services de BEMM. Les activités d'intérêt particulier (AIP), comme les terrains de golf, les clubs de curling et les marinas, offrent aussi des services uniques aux communautés militaires canadiennes. Les profits tirés des AIP sont réinvestis dans les fonds des bases, ce qui permet aux Programmes de soutien du personnel (PSP) de répondre à d'autres besoins locaux en matière de programmes. De cette façon, les clients de CANEX, de la Financière SISIP et des AIP soutiennent directement les SBMFC dans la prestation de programmes de BEMM. Le Fonds Appuyons nos troupes dispense également une vaste gamme de services pour appuyer la communauté des FAC grâce à des contributions de particuliers canadiens, à des partenariats avec des entreprises canadiennes et aux relations avec des organismes tiers.

L'organisation à vocation sociale que sont les BNP est complétée par des programmes financés par l'État et offerts par le Programme des services aux familles des militaires (PSFM) et la Gestion de l'éducation des enfants (GEE), qui contribuent au bien-être des familles des militaires et atténuent les difficultés causées par la séparation et la réinstallation.

La stratégie gravite autour de trois priorités stratégiques : l'excellence des services, une expérience intégrée et l'engagement de service. Ces priorités contribueront à définir les plans d'action et à orienter les objectifs de rendement.

L'amélioration continue est un objectif principal des SBMFC. Prenant appui sur nos réalisations durant l'exécution de notre première stratégie, qui portait sur la période de 2012 à 2017, la présente stratégie façonnera et coordonnera les activités que nous entreprendrons jusqu'en 2020 tandis que nous adapterons et améliorerons notre capacité d'offrir des programmes et services de BEMM à une communauté forte d'un million de membres en expansion et en évolution.

La Stratégie 2017-2020 situe notre plan d'action triennal dans un horizon de 10 ans pour faire en sorte que nous soyons convenablement orientés vers les circonstances actuelles et émergentes qui définissent les besoins en matière de BEMM de notre communauté. Il est clair que nos conditions de fonctionnement ont suffisamment changé pour justifier un examen fondamental et un engagement avec nos parties prenantes afin de confirmer que nous comprenons la nature des besoins de notre communauté et savons comment y répondre.

Le besoin primordial d'agir découle de deux facteurs concurrents : la demande accrue de services de BEMM et, en contrepartie, la prévision de revenus moins élevés tirés des placements et des opérations au cours des 10 prochaines années pour le financement des programmes. Afin que notre organisation à vocation sociale soit efficace, l'offre et la demande doivent s'équilibrer. Le centre de gravité de cette stratégie est la capacité de trouver des ressources et des revenus durables pour appuyer la prestation de services et de programmes de BEMM dans l'avenir.

On a élaboré cette stratégie en tenant dûment compte des déductions tirées de trois sources principales : une analyse de l'environnement externe, une analyse de la capacité organisationnelle interne et les conclusions d'une série d'entrevues avec de hauts dirigeants des FAC et les principales parties prenantes des SBMFC. L'intégration de ces trois sources a fait ressortir plusieurs thèmes distincts, lesquels ont à leur tour contribué à l'élaboration des objectifs stratégiques qui en résultent. La stratégie décrit *ce* que nous voulons réaliser. Le plan stratégique qui suivra décrira *comment* nous atteindrons les objectifs énoncés dans la stratégie et fera appel à un cadre stratégique qui déterminera les *fins, les façons et les moyens* d'atteindre ces objectifs. On vise à ce que cette stratégie éclaire un vaste auditoire de dirigeants militaires et soit mise à la disposition de notre communauté tout entière, forte d'un million de membres.

## DÉFINITION DES PROGRAMMES ET SERVICES DE BIEN-ÊTRE ET DE MAINTIEN DU MORAL

L'expression « programmes et services de bien-être et de maintien du moral » (ou ses variantes) est utilisée tout au long du présent document et doit être comprise comme englobant la gamme complète de services offerts par les divisions des SBMFC et par leur entremise. Ces programmes et services comprennent les suivants :

- les programmes appuyant la préparation opérationnelle, comme les programmes de conditionnement physique, de sports, de loisirs et de promotion de la santé dans les bases et escadres à l'échelle du Canada et au sein des opérations de déploiement;
- les programmes et services de loisirs dans les bases et escadres, notamment les camps d'été, les activités aquatiques, les clubs, les cinémas, les bibliothèques;
- le soutien aux déploiements (mise sur pied d'une force, tournées de spectacles des FAC, commodités, repos et récupération, programme d'aide de retour au domicile en congé et fonds d'assistance pour la prestation de services de BEMM);
- les mess des FAC;
- les journaux des FAC, qui rejoignent 250 000 membres de la communauté;
- les services de vente au détail offerts aux membres des FAC, aux vétérans et à leur famille par l'entremise de CANEX (incluant les nouveaux services offerts, comme les comptoirs de service Tim Hortons, les boutiques TACTIX et les magasins de fourniment);
- les services financiers et bancaires offerts par l'entremise de la Financière SISIP et du programme des Services bancaires pour la communauté de la Défense canadienne (SBCDC);
- les programmes et services pour les familles, notamment pour l'emploi des conjoints, des avantages et des ressources pour l'éducation des enfants, les services de garde, l'accès aux soins de santé, la santé mentale et le programme-pilote de prestation de services de transition pour les membres libérés pour raison médicale et leur famille;
- les AIP, comme les terrains de golf, les clubs de curling, les marinas, les chalets et les terrains de camping;
- le Fonds Appuyons nos troupes pour aider les militaires et les familles en détresse ou désireux d'améliorer leur sort, dont le Fonds du programme Sans limites et le Fonds pour les familles des militaires;
- des récompenses et des rabais par l'entremise de la carte UneFC et du Programme de reconnaissance des FC.

**NOTA :** On trouvera au <https://www.cfmws.com/fr/ourservices/servicesdirectory/pages/default.aspx> la liste complète de services de BEMM et des personnes qui y sont admissibles.

## VISION DES SBMFC

*D'ICI 2020, DOUBLER NOTRE PORTÉE AUPRÈS DE NOTRE COMMUNAUTÉ, FORTE D'UN MILLION DE MEMBRES, ET ÊTRE LE FOURNISSEUR DE CHOIX EN MATIÈRE DE PRESTATION DE PROGRAMMES ET DE SERVICES DE BIEN-ÊTRE ET DE MAINTIEN DU MORAL.*

## MISSION DES SBMFC

*APPUYER DIRECTEMENT LA PHILOSOPHIE DES FORCES, « NOTRE PERSONNEL D'ABORD, LA MISSION, TOUJOURS », GRÂCE À LA PRESTATION D'UNE GAMME COMPLÈTE DE PROGRAMMES ET DE SERVICES DE CONDITIONNEMENT PHYSIQUE, DE SPORTS ET DE LOISIRS, DE SOUTIEN AUX FAMILLES ET AUX ACTIVITÉS DE BIENFAISANCE, DE SERVICES DE VENTE AU DÉTAIL ET DE SERVICES FINANCIERS PERSONNELS QUI PERMETTENT AUX MEMBRES DE SE CONCENTRER SUR LEUR EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ET DE MIEUX COMPOSER AVEC LES DÉFIS UNIQUES DU MODE DE VIE MILITAIRE.*

## PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET LEADERSHIP DES SBMFC

Les SBMFC sont dirigés par un chef de la direction (CDir) qui est un officier général des FAC nommé par le chef d'état-major de la défense (CEMD). Compte tenu du cadre de fonctionnement particulier de l'organisation, le CDir cumule trois fonctions : CDir du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes (responsable de l'orientation stratégique et de la gestion de l'effectif), directeur général (DG) des BNP (responsable des programmes des BNP) et directeur général – Services de bien-être et moral (DGSBM) (responsable des programmes publics). Assumant chacun de ces trois rôles, le CDir a établi trois priorités stratégiques qui définissent l'orientation des programmes et des services dispensés par les SBMFC :

1. **Excellence des services** : les SBMFC offriront aux membres des FAC, aux vétérans et à leur famille des services à valeur ajoutée qui répondent à leurs besoins selon les normes les plus élevées.
2. **Expérience intégrée** : pour les membres de la communauté et le personnel dans tous les aspects de nos activités.
3. **Engagement de service** : administration des biens des BNP, organisation à vocation sociale viable et pérennité des services.

## VALEURS, PRINCIPES ÉTHIQUES ET COMPORTEMENTS ATTENDUS DES EMPLOYÉS DU PERSONNEL DES FONDS NON PUBLICS, FORCES CANADIENNES

### 1. COMMUNAUTÉ – *Nous contribuons à la communauté des FAC comme suit :*

- en valorisant la diversité des gens, en créant un sentiment d'appartenance et en reconnaissant que chaque personne fait partie intégrante du succès et de l'innovation de la communauté;
- en mettant sur pied des programmes et des services qui rehaussent la qualité de vie des membres des FAC et de leur famille;
- en tenant compte du point de vue des parties intéressées au moment de développer des programmes, des services, des politiques et des stratégies. En favorisant la participation, la collaboration et la communication respectueuse;
- en appréciant la force et la compétence professionnelle de nos employés;
- en veillant à ce que notre milieu de travail soit sécuritaire, sain et exempt de harcèlement et de discrimination.

### 2. INTÉGRITÉ – *Nous servons la communauté des FAC et l'intérêt du public des façons suivantes :*

- en nous conduisant toujours avec intégrité et d'une manière qui peut résister à l'examen public le plus approfondi; cette obligation ne se limite pas à la simple observation de la loi;
- en n'utilisant jamais notre rôle officiel en vue d'obtenir de façon inappropriée un *avantage* pour nous-mêmes ou autrui ou de manière à nuire à quelqu'un;
- en prenant toutes les mesures possibles pour prévenir et résoudre, dans l'intérêt public, tout conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel entre nos responsabilités officielles et nos affaires personnelles;
- en agissant de manière à préserver la confiance de la communauté des FAC, ainsi que celle de nos pairs, de nos surveillants et de nos subordonnés;
- en respectant les normes éthiques les plus rigoureuses, ainsi qu'en communiquant et en agissant avec honnêteté.

### 3. LOYAUTÉ – *Nous faisons toujours preuve de respect envers le Canada, sa population et sa démocratie parlementaire ainsi qu'envers la communauté des FAC de la manière décrite ci-après :*

- en nous acquittant de notre fonction avec loyauté et en respectant l'autorité légale;
- en protégeant correctement l'information et en la divulguant seulement par le truchement des voies officielles autorisées après en avoir reçu l'approbation;
- en veillant à ce que chaque employé reçoive un traitement équitable et des occasions de perfectionnement professionnel et d'amélioration des compétences.

**4. COURAGE** – *Nous manifestons du courage comme suit :*

- en faisant face aux défis, qu'ils soient physiques ou moraux, avec résolution et force de caractère;
- en prenant la bonne décision devant des choix difficiles;
- en refusant de tolérer une conduite contraire à l'éthique;
- en discutant des problèmes d'éthique et en les réglant en compagnie des autorités compétentes.

**5. INTENDANCE DES RESSOURCES** – *Nous utilisons les ressources de façon responsable, à savoir :*

- en veillant à l'utilisation efficace et efficiente des fonds, des ressources et des biens publics et non publics dont nous avons la responsabilité;
- en tenant compte des répercussions à court et à long terme de nos actions sur les personnes et sur l'environnement;
- en acquérant, en conservant et en mettant en commun les connaissances et l'information de la façon indiquée;
- en offrant un but et une orientation afin de motiver les employés, à la fois individuellement et collectivement, à atteindre les normes de rendement les plus élevées;
- en nous assurant que les ressources sont en place en vue de relever les défis futurs.

**6. PROFESSIONNALISME** – *Nous faisons preuve de notre engagement et de notre professionnalisme des façons suivantes :*

- en améliorant continuellement la qualité des politiques, des programmes et des services que nous fournissons.
- en privilégiant un milieu de travail qui favorise le respect, l'acquisition du savoir et l'innovation;
- en contribuant à un milieu de travail qui encourage l'esprit d'équipe, la collaboration et le mieux-être;
- en fournissant des services équitables, opportuns, efficaces et efficaces dans le respect des langues officielles du Canada.



## SOMMAIRE DE LA STRATÉGIE

L'exécution de cette stratégie redéfinira les SBMFC en 2020 en tant qu'organisation à vocation sociale reconnue en reliant sa capacité de production de revenus à sa capacité de prestation de services dans un cercle vertueux qui améliore non seulement le mieux-être des militaires, mais également l'intégrité et l'efficacité de l'ensemble des FAC. La stratégie incorpore un objectif principal unique axé sur l'amélioration continue de la prestation de services, et trois objectifs d'appui qui améliorent la gouvernance, les communications, la capacité de prestation et la gestion des ressources humaines (RH).

**Objectif stratégique n° 1** – Les SBMFC concevront et offriront des programmes et services qui sont les meilleurs dans leur catégorie, selon les directives des dirigeants des FAC et compte tenu des besoins de notre communauté.

**Objectif stratégique n° 2** – Les SBMFC mettront en place une stratégie durable en matière de gestion des risques associés aux ressources pour étendre et diversifier les sources de revenus, gérer les coûts et faire la meilleure utilisation possible du cadre des BNP et du cadre de financement public.

**Objectif stratégique n° 3** – Les SBMFC renforceront constamment leur capacité et crédibilité en tant que fournisseur de choix de services de BEMM dans notre communauté.

**Objectif stratégique n° 4** – Les SBMFC acquerront, perfectionneront, maintiendront en poste et géreront leurs talents efficacement.

## CADRE STRATÉGIQUE

Pour ce qui est de l'avenir, on ne prévoit aucun changement stratégique susceptible de modifier l'orientation des SBMFC, tant en ce qui a trait à notre mission qu'à notre façon d'envisager la prestation des services. Les défis consistent plutôt à maintenir et à améliorer la capacité de prestation des services dans un contexte d'évolution des attentes et d'incertitude quant à la disponibilité des ressources. La stratégie est conçue pour faire en sorte que les SBMFC continuent d'être efficacement en mesure :

- d'appuyer l'état de préparation opérationnelle des FAC;
- d'améliorer le soutien en matière de BEMM pour les personnes et les familles;
- d'élargir la portée des services de BEMM, en particulier aux réservistes et aux vétérans;
- de coordonner leurs processus internes pour en assurer l'efficacité maximale;
- de constamment mesurer, évaluer et améliorer le rendement.

## EFFORT PRINCIPAL

**OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 1** – LES SBMFC CONCEVRONT ET OFFRIRONT DES PROGRAMMES ET SERVICES QUI SONT LES MEILLEURS DANS LEUR CATÉGORIE, SELON LES DIRECTIVES DES DIRIGEANTS DES FAC ET COMPTE TENU DES BESOINS DE NOTRE COMMUNAUTÉ.

Cet objectif exprime l'intention des SBMFC de constamment améliorer leur capacité d'offrir des services de BEMM en adaptant et en améliorant les programmes et services actuels, en créant de nouveaux produits de BEMM pour soutenir les besoins émergents et en mettant en œuvre de nouveaux modes de prestation, outils et processus de soutien interne. Au sein de l'effort principal, on a établi cinq secteurs d'activité qui portent chacun sur l'atteinte d'un résultat précis.

- 1.1. Constamment adapter et améliorer les programmes existants. Dans ce secteur d'activité, les SBMFC augmenteront les adhésions à la carte UneFC, amélioreront les services offerts par CANEX et la Financière SISIP, les solutions en matière de conditionnement physique, de santé et de mieux-être ainsi que les programmes de loisirs communautaires et de soutien aux familles, et ils maximiseront l'efficacité de la prestation du programme Appuyons nos troupes et la production de revenus. Nous poursuivrons le programme-pilote d'une durée de quatre ans visant la prestation des programmes et services actuels aux vétérans libérés pour raison médicale et à leur famille pendant deux ans après la libération. Ces mesures témoignent d'un partenariat de plus en plus efficace avec Anciens Combattants Canada (ACC).

- 1.2. Offrir de nouveaux produits commerciaux, programmes et services sociaux et de loisirs.  
Nous envisageons la prestation de nouveaux produits d'assurance et services financiers de la Financière SISIP, de nouveaux services bancaires dans le cadre des SBCDC, la disponibilité accrue de produits militaires de marque et un solide programme pour l'emploi des conjoints afin d'atténuer le sous-emploi et le chômage attribuables aux réinstallations des militaires.
- 1.3. Constamment chercher et améliorer les possibilités de partenariat, ce qui maximisera les avantages pour notre communauté. Les SBMFC reconnaissent l'importance cruciale des partenaires de l'extérieur dans la prestation des services de BEMM. En particulier, nous augmenterons le nombre de commandites nationales en établissant un partenariat avec les membres du Programme de reconnaissance des FC, créerons de nouveaux programmes de soutien individuel et multiplierons les partenariats au niveau communautaire afin de maximiser l'accès avantageux aux programmes et services par d'autres moyens. Pour nous aider à nous acquitter de notre mission, nous augmenterons les partenariats avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux et nous nous comparerons à d'autres pays.
- 1.4. Élaborer une solide stratégie opérationnelle numérique et une feuille de route technologique. La technologie est un outil crucial qui permet à toutes les initiatives des SBMFC d'accroître la portée et l'ampleur de notre engagement à l'endroit de notre communauté forte d'un million de membres. Pour faire en sorte que les soutiens technologiques actuels et futurs appuient la stratégie d'organisation à vocation sociale, nous synchroniserons l'intégration technologique afin de soutenir avec efficacité les activités commerciales et d'exploiter les plateformes mobiles et les médias sociaux.
- 1.5. Appuyer la prestation de programmes et de services intégrés pour les militaires malades, blessés et en transition. Les SBMFC appuieront la prestation de programmes et services pour ces militaires et continueront d'améliorer le programme Sans limites.

## OBJECTIFS D'APPUI

**OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2 – LES SBMFC METTRONT EN PLACE UNE STRATÉGIE DURABLE EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES ASSOCIÉS AUX RESSOURCES POUR ÉTENDRE ET DIVERSIFIER LES SOURCES DE REVENUS, GÉRER LES COÛTS ET FAIRE LA MEILLEURE UTILISATION POSSIBLE DU CADRE DES BNP ET DU CADRE DE FINANCEMENT PUBLIC.**

Il s'agit du « centre de gravité » de la Stratégie 2017-2020. Quatre secteurs d'activité appuient cet objectif.

- 2.1. Créer une stratégie de placement à long terme pour les BNP afin d'assurer un rendement suffisant pour soutenir la prestation de services de BEMM. Le financement durable est un préalable à l'établissement de programmes durables. Initialement, cela nécessitera la détermination des besoins de financement à long terme des BNP et une façon de mieux saisir et comprendre le coût total de propriété et de soutien des investissements de capitaux des SBMFC (y compris la technologie de l'information, l'infrastructure, les biens immobiliers, et plus encore). On élaborera à cet effet un outil de prévision des secteurs émergents et des secteurs de croissance pour la prestation de services de BEMM. En ce qui a trait aux capacités directes de production de revenus, nous nous emploierons à produire suffisamment de revenus de placement dans un portefeuille de placements des BNP diversifié et équilibré (Financière SISIP, Fonds central des Forces canadiennes [FCFC], biens immobiliers). Comme autre outil de planification, nous travaillerons avec le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE]) pour nous assurer que les projets d'infrastructure des programmes et des services de BEMM sont correctement désignés dans le plan d'investissement (Infrastructure) du ministère de la Défense nationale (MDN). Nous aiderons également les bases et escadres à élaborer les plans triennaux locaux d'investissement en biens immobiliers des BNP.
- 2.2. Assurer un soutien public prévisible et durable des BNP et le remboursement des DMPS pour tenir les engagements liés à la prestation de services. L'équilibre des ressources publiques et des BNP requises pour soutenir et améliorer la prestation de services de BEMM est crucial. Un financement public prévisible et durable pour appuyer le PSFM, de même que des engagements en matière de DMPS au moyen d'un accord sur les niveaux de service à cet égard, sont des objectifs prioritaires.
- 2.3. Générer suffisamment de revenus tirés des opérations commerciales, des PSP et du programme Appuyons nos troupes pour soutenir la prestation de services de BEMM. La production de ressources des BNP est fondamentale pour la prestation soutenue de programmes de BEMM. Cela comprendra des revenus accrus des activités commerciales, de placement et de collecte de fonds aux fins de bienfaisance, le lancement de nouveaux produits d'assurance de la Financière SISIP, le maintien de NATEX, la mise en œuvre d'un plan de durabilité du Programme de reconnaissance des FC pour accroître les profits, l'élaboration de modèles opérationnels des PSP qui

assurent la rentabilité et la durabilité de toutes les grandes opérations commerciales des BNP (AIP, mess, loisirs et journaux des FAC) et l'augmentation des revenus tirés des placements du FCFC.

- 2.4. Exercer une bonne administration financière grâce à l'amélioration des processus, au contrôle des opérations et des dépenses, et à des mesures d'efficacité. Une bonne administration des ressources est axiomatique, et nous améliorerons constamment notre approche à l'égard de la gestion des ressources. Ce secteur d'activité comprend la mise en œuvre d'une approche améliorée pour le contrôle des opérations et des dépenses, l'établissement d'une liste de priorités des mesures d'efficacité (y compris les programmes et processus que nous pouvons cesser d'offrir ou pour lesquels nous pouvons faire moins), ainsi qu'un examen régulier et rigoureux du cadre de gouvernance et de la documentation justificative pour chercher des améliorations potentielles.

**OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 3 – LES SBMFC RENFORCERONT CONSTAMMENT LEUR CAPACITÉ ET CRÉDIBILITÉ EN TANT QUE FOURNISSEUR DE CHOIX DE SERVICES DE BEMM DANS NOTRE COMMUNAUTÉ.**

Cinq secteurs d'activité appuient cet objectif.

- 3.1. Montrer que les SBMFC continuent de répondre aux attentes des hauts dirigeants concernant la prestation de services et de programmes de BEMM à la communauté. Cette activité comprend l'élaboration et la formulation de la proposition de valeur des services de BEMM pour les dirigeants militaires, la mise en œuvre d'un cadre de gestion du rendement à l'échelle des SBMFC, l'intégration de la responsabilisation des BNP quant aux activités remboursables menées pour le compte de l'État, ainsi que l'établissement d'un tableau de bord organisationnel des SBMFC assorti de cibles mesurables pour le suivi.
- 3.2. Sensibiliser les dirigeants des FAC à tous les niveaux et leur permettre d'exécuter leurs responsabilités relatives aux BNP. Il y aura des programmes d'orientation annuels pour les membres du conseil des BNP et les commandants des bases et escadres, des cours de certification pour les personnes qui travaillent au sein de l'enveloppe des BNP et un engagement continu avec le Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes pour améliorer l'éducation relative aux BNP et l'offrir à d'autres employés, notamment le personnel de l'administration et du contrôleur des bases.
- 3.3. Faire la promotion des SBMFC en tant qu'organisation à vocation sociale. Une meilleure compréhension des SBMFC et de notre façon de mener nos affaires est fondamentale pour mobiliser le soutien des membres de la communauté et du grand public. Par conséquent, nous communiquerons plus efficacement et ferons une meilleure promotion des activités des SBMFC en tant qu'organisation à vocation sociale et agent de prestation de services auprès des FAC. La mise en œuvre d'une stratégie de marketing pour l'adhésion à la carte UneFC est inhérente à cette mesure et représente

le moyen d'offrir une expérience intégrée pour les militaires afin de s'assurer que tous les clients des SBMFC peuvent avoir accès aux services au moyen de l'interface qui convient à leurs caractéristiques démographiques. Les Services aux familles des militaires (SFM) et les PSP lanceront en 2017 un nouveau site Web intégré (connectionFAC.ca) qui offrira une expérience plus harmonieuse à nos clients quant à l'accès aux programmes et aux services offerts par les deux divisions.

- 3.4. Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication stratégique pour les SBMFC qui informe notre communauté, et qui établit et gère rigoureusement la propriété intellectuelle en matière de BEMM.
- 3.5. Améliorer constamment notre gestion des ressources et nos processus de travail internes afin de mettre l'accent sur la planification, la coordination et l'exécution interdivisionnaires.

#### **OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 4 – LES SBMFC ACQUERRONT, PERFECTIONNERONT, MAINTIENDRONT EN POSTE ET GÉRERONT LEURS TALENTS EFFICACEMENT.**

Sept secteurs d'activité appuient cet objectif.

- 4.1. Assurer la viabilité et la disponibilité du Régime de retraite des FNP.
- 4.2. Effectuer un examen exhaustif de la structure de rémunération des employés de catégorie II pour faire en sorte que les SBMFC reconnaissent et appuient convenablement leur personnel professionnel de gestion.
- 4.3. Mesurer et maximiser l'engagement des employés et aborder les facteurs qui influent sur cet engagement.
- 4.4. Mettre en œuvre un processus de planification des RH pour le Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes. Nous mettrons en œuvre un processus de planification des RH qui prévoit les besoins et cherche les talents de l'intérieur et à l'extérieur afin de faire en sorte que les bonnes personnes soient toujours disponibles pour offrir des services et des programmes de BEMM à nos militaires.
- 4.5. Mettre en œuvre un plan d'apprentissage et de perfectionnement intégré pour l'organisation.
- 4.6. Mettre en œuvre une stratégie de mieux-être des employés afin d'appuyer les initiatives pour la santé des employés.
- 4.7. Améliorer le profil d'équité en matière d'emploi des SBMFC.

## MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

La période de 2012 à 2017 a marqué une réorientation des SBMFC dans l'identification de notre communauté forte d'un million de membres et la transformation de nos programmes, produits et services pour les harmoniser davantage avec les besoins et intérêts de notre clientèle. La Stratégie 2017-2020 s'appuie sur ce fondement en renforçant la contribution des SBMFC à l'efficacité opérationnelle et en élargissant la portée de nos programmes et services afin d'améliorer la vie des membres des FAC, des vétérans et de leur famille.

L'environnement et le cadre de fonctionnement dans lesquels les SBMFC exécutent leur mandat ont évolué, et nous sommes maintenant mieux informés des besoins émergents de nos militaires. L'analyse fait ressortir la priorité de comprendre plus profondément l'évolution des caractéristiques démographiques de la communauté des FAC afin d'adapter et de créer des programmes qui répondent mieux aux besoins de ses membres.

La Stratégie a pour thème principal que les SBMFC fonctionnent comme une organisation à vocation sociale avec une relation étroite et claire d'interdépendance entre nos stratégies de production de revenus, nos stratégies commerciales, nos stratégies de collecte de fonds et nos organisations chargées de la prestation de programmes. Nous devenons une organisation de plus en plus intégrée dans le but de rationaliser la prestation des programmes. Notre réseau de partenaires au sein des FAC, du gouvernement du Canada, d'autres organismes, et chez les particuliers canadiens croît de jour en jour. L'exploitation et la mobilisation de ce réseau permettront aux SBMFC d'offrir encore plus d'avantages à notre communauté.

Le plan stratégique dérivé de la carte et des objectifs stratégiques exposés précédemment a été élaboré en détail et synchronisé avec le processus de planification organisationnelle. Il sera lancé le 1<sup>er</sup> avril 2017.