



2024-2027

PLAN STRATÉGIQUE



2024-2027

**PLAN
STRATÉGIQUE**

**Budgets d'exploitation
2024-2025**



Les SBMFC.

Investis dans votre vie.

Aux membres des Forces armées canadiennes (FAC)
et à la communauté militaire que nous servons :

Les Services de bien-être et moral des Forces
canadiennes (SBMFC) ont pris un engagement clair et
indéfectible à améliorer votre vie.

Grâce à une approche équilibrée en matière de mieux-être, nos programmes et services ciblent les principaux facteurs qui ont une influence directe sur l'état de préparation opérationnelle des FAC.

Nous fournissons des services personnalisés pour répondre aux divers besoins d'un mode de vie militaire qui soutient et inclut le bien-être mental, social, physique, financier et familial.

Grâce à leur engagement ciblé envers la santé et le bien-être des membres des FAC, les SBMFC offrent une proposition de valeur unique pour le gouvernement du Canada, où, selon un modèle d'organisation à vocation sociale des Biens non publics (BNP), ils réinvestissent tous les profits dans des programmes et des services qui favorisent la résilience de la communauté militaire.

Ce bien-être est façonné par les liens sociaux étroits créés lors d'activités de loisirs, les expériences vécues lors de ces activités, les amitiés forgées sur le terrain de sport et dans le cadre d'un programme familial, ou les relations de confiance bâties avec votre conseillère financière ou conseiller financier ou vos détaillants locaux. **Aux SBMFC, nous sommes là pour aider vos communautés à croître et à prospérer.**

Les membres de notre personnel comprennent votre style de vie unique. Ils sont passionnés, déterminés, engagés et fiers de fournir des programmes et des services conçus pour insuffler une vitalité et un but, où qu'ils soient.

« Au service de la communauté militaire » a toujours été notre devise. Aujourd'hui plus que jamais, notre priorité demeure l'engagement que nous avons pris envers vous : renforcer les membres de la communauté militaire et améliorer leur santé pour faire avancer le pays.



L'expérience des SBMFC : Des avantages et une reconnaissance à vie

« Je me souviens de mon premier contact avec le monde des Fonds non publics, qui est devenu mon chez-moi. J'ai suivi mon instruction élémentaire à la Base des Forces canadiennes (BFC) Cornwallis en septembre 1981. Nous avons été le premier groupe de stagiaires à devoir souscrire une assurance de la Financière SISIP. Auparavant, elle était facultative pour les militaires. À 19 ans, je n'avais aucune idée de ce que c'était, mais mon caporal-chef m'a dit que c'était une bonne chose, et il avait raison.

Au cours de ma carrière militaire, je me marierai, j'aurai des enfants et j'aurai recours aux services fournis par le système de CANEX. C'est une joie que j'éprouve encore aujourd'hui. En tant que jeune caporal avec une femme et maintenant un premier enfant, nous avons utilisé le plan de crédit CANEX pour acheter des articles pour notre maison que nous n'aurions peut-être pas pu obtenir autrement, en particulier la laveuse et la sécheuse dont toute jeune famille vivant dans des logements familiaux a besoin.

J'ai bénéficié à titre de militaire de nombreux avantages de la part de l'ancêtre de l'Agence de soutien du personnel des Forces armées canadiennes. Du mess aux clubs de la base, nous avons également tout pour profiter de notre temps libre. J'ai eu la chance de faire partie d'équipes sportives formidables et j'ai reçu beaucoup de soutien, notamment en matière d'équipement et d'accompagnement.

Sans s'en rendre compte, des personnes ont soutenu mon développement en tant que militaire et, plus important encore, en tant qu'adulte.

Au fil des ans, autant à titre de militaire que de civil, j'ai parlé à qui voulait bien l'entendre de l'importance des SBMFC. L'argent que vous dépensez au CANEX vous revient de bien des façons.

Les bases reçoivent de l'argent du Fonds central des Forces canadiennes en fonction de ce que vous dépensez au CANEX. L'assurance vie et les possibilités de placement de la Financière SISIP sont un moyen facile pour les militaires de prendre soin de leurs familles et de planifier leur avenir. L'Association des loisirs communautaires s'occupe de vos besoins en matière de condition physique. Les clubs cherchent à stimuler votre intérêt dans tous les domaines qui vous intéressent. À tous les stades d'une carrière militaire, à la retraite ou en tant qu'employée civile ou employé civil, les SBMFC peuvent être là pour vous! »

Dan Cuthbert

Chef d'équipe, Techniciennes régionales et techniciens régionaux des services de soutien informatique, SBMFC

Table des matières





1	Sommaire
5	Message du chef de la direction
6	Aperçu de la stratégie
8	Vue d'ensemble des SBMFC : qui nous sommes
10	Mission, vision et valeurs
12	Gestion du changement
12	Gestion des risques
16	Modernisation de l'A-PS-110
<hr/>	
18	Plan stratégique et objectifs
<hr/>	
18	Soutien aux priorités du CEMD
20	Objectif et impératifs stratégiques
22	Créer des sources de revenus viables
26	Améliorer la qualité de l'expérience SBMFC
28	Augmenter l'efficacité opérationnelle
30	Améliorer l'expérience employé
<hr/>	
32	Plan financier
<hr/>	
32	Revenus prévus
32	Revenus bruts
33	Fonds de programmes remboursables de l'état aux SBMFC
35	Fonds publics (C109) et fonds non publics associés pour les fonds de programmes remboursables mandatés
<hr/>	
38	Annexes
<hr/>	
40	Annexe A – mesure du rendement
41	Annexe B – budgets d'exploitation des BNP pour 2024-2025 et prévisions
46	Annexe C – sources de financement et dépenses des SBMFC pour l'année financière 2023-2024



Sommaire

L'évolution des attentes et des besoins de notre communauté militaire continue de mettre à l'épreuve la force et l'état de préparation opérationnelle des FAC. Le plan de reconstitution des FAC donne la priorité à leurs efforts et à leurs ressources sur les personnes, en reconstruisant la force des FAC pour exceller en tant que force militaire moderne et prête au combat. L'acquisition des capacités nécessaires à la modernisation des opérations nécessite l'engagement de l'ensemble de l'Équipe de la Défense.

Les programmes et services des SBMFC jouent un rôle important dans la reconstitution et l'état de préparation opérationnelle, en renforçant la communauté militaire, tant au niveau individuel que communautaire. Les membres des FAC au sommet de leur forme dans les déterminants critiques du mieux-être sont davantage préparés à servir notre pays, que ce soit dans la force combattante, à la maison ou en tant que vétérans ou vétérans.

Perspective stratégique pour 2024-2027

Notre objectif stratégique pour 2024-2027 est d'atteindre la viabilité financière et la rentabilité en glissement annuel pour tous les programmes et services offerts dans le cadre des BNP. Pour atteindre cet objectif stratégique, nous avons défini quatre impératifs stratégiques :

			
Créer des sources de revenus viables	Améliorer la qualité de l'expérience SBMFC	Augmenter l'efficacité opérationnelle	Améliorer l'expérience employé

Stratégie et risque

Aux SBMFC, nous reconnaissons l'importance de cerner et d'atténuer les risques et les incertitudes qui peuvent affecter notre capacité à réaliser nos priorités stratégiques. Pour établir nos priorités organisationnelles, nous évaluons l'incidence de notre environnement externe sur les réalités internes des SBMFC. Notre objectif est d'évaluer les menaces et les risques potentiels, de nous y préparer et de les traiter dans le cadre de la réalisation de nos objectifs stratégiques et de l'exécution de notre mandat.

Les défis et les exigences uniques vécus par les organismes du monde entier depuis 2020 ont déclenché un changement notable dans les risques d'exploitation. Si les risques liés au personnel, notamment les pénuries de main-d'œuvre et la gestion des talents, restent une préoccupation majeure, le défi des taux d'intérêt élevés et de l'inflation, aggravé par les tensions géopolitiques, les changements climatiques et les cyberattaques, constitue une menace importante pour tous les organismes. Ces risques exercent une pression sur les objectifs financiers des SBMFC, ce qui accroît les difficultés à atteindre la viabilité financière à court terme.

Aperçu financier

Aux SBMFC, nous nous engageons à mettre en place un modèle d'affaires financièrement viable. Le personnel des fonds non publics, Forces canadiennes (PFNP, FC) fournit les programmes et les services conçus pour soutenir la communauté militaire. La majorité des coûts des SBMFC sont attribuables aux personnes.

Au cours de l'horizon de planification, à partir de l'année financière (AF) 2024-2025, notre organisation devra remplir des obligations financières liées aux exigences fédérales de la *Loi sur l'équité salariale*. Nous devons nous préparer à une augmentation potentielle des taux de rémunération dans les différentes professions et les différents secteurs de l'organisation. Le cas échéant, les nouveaux taux de rémunération devront être appliqués d'ici le mois de septembre 2024, ce qui aura une incidence sur les prochaines années financières. Notre réaction à ces changements législatifs et au contexte économique actuel équivaut à la réalisation de l'objectif stratégique d'atteindre la viabilité financière et la rentabilité en glissement annuel pour tous les programmes et services offerts dans le cadre des BNP.

Les revenus de notre plan financier se composent de trois sources principales : les fonds de programmes remboursables approuvés du ministère de la Défense nationale (MDN) aux SBMFC; les entreprises à vocation sociale exploitées dans le cadre non public pour générer des profits réinvestis dans nos programmes et services; et les revenus de placement des BNP.

En étroite collaboration avec nos homologues du MDN, nous soumettons, dans le cadre du processus de planification du MDN, les fonds publics nécessaires à la mise en œuvre des programmes publics dont la prestation est confiée aux SBMFC. Nous ne recevons pas de crédits publics; nos programmes et services sont plutôt fournis dans le cadre des BNP et, en respectant le budget approuvé, nous demandons au MDN un remboursement pour ces derniers sur la base du recouvrement des coûts. Cela comprend entre autres la part de financement public des coûts de gouvernance associés aux obligations des SBMFC pour le compte du ministre de la Défense nationale (min DN) à l'égard du cadre des BNP et en tant qu'employeur du PFNP, FC. Le plan d'activités présenté au MDN pour l'AF 2024-2025 établit les besoins de financement supplémentaire dans trois catégories :

- exigences réglementaires, législatives et fiduciaires;
- soutien à la reconstitution des FAC;
- intégrité du programme.

La direction s'est engagée à veiller à ce que tous les secteurs d'activité de l'organisation à vocation sociale restent viables, de sorte qu'ils atteignent au minimum le seuil de rentabilité chaque année à l'avenir. Cela s'applique aussi bien aux grandes entreprises comme CANEX, la Financière SISIP et le Fonds central des Forces canadiennes (FCFC), qu'aux entités locales des bases et des escadres.

Le troisième et dernier élément des revenus de notre plan financier est les revenus de placement des BNP générés par les portefeuilles d'investissement des BNP. Au cours de la période de planification, les revenus de placement fluctueront en fonction des tendances économiques mondiales et des facteurs du marché.

Tout au long de la planification et de la mise en œuvre de ce plan stratégique, les dépenses seront gérées avec prudence, en vue de maintenir un certain degré de flexibilité lors de la planification afin de garantir le maintien de la capacité de réinvestissement stratégique.

Conclusion

Aux SBMFC, nous nous trouvons dans une position unique pour comprendre les défis de la vie militaire et les difficultés vécues par les familles des militaires. Notre rôle dans la reconstruction et la préparation des FAC est essentiel à la performance opérationnelle. Les programmes et services de mieux-être que nous proposons renforcent la résilience et favorisent le bien-être des militaires. Notre objectif stratégique pour les trois prochaines années est de renforcer la viabilité financière de notre organisation afin de pouvoir continuer à réinvestir dans les programmes et les services destinés à notre communauté militaire qui contribuent à l'état de préparation opérationnelle des FAC.





Message du chef de la direction

En réfléchissant à ma première année en tant que chef de la direction, j'aimerais reconnaître l'engagement passionné du personnel des SBMFC envers notre mission. C'est une véritable source d'inspiration et d'énergie. Notre mission est l'objectif commun qui nous rassemble en tant qu'équipe. La dernière année a illustré le travail exceptionnel du personnel des SBMFC, qui a fourni des programmes et des services essentiels à la santé et au bien-être des membres de la communauté militaire et de leurs familles.

La collaboration au sein de l'équipe, tant à la direction qu'entre les divisions, est l'une de nos plus grandes forces. Nous devons reconnaître la contribution de tous les membres du personnel qui ont fait des SBMFC ce qu'ils sont aujourd'hui : reconnus pour un ensemble unique de programmes et de services de mieux-être personnalisés pour notre communauté militaire.

Pour ce qui est de l'avenir, nous sommes à un point d'inflexion. Les défis économiques comme l'inflation soutenue et la volatilité des taux d'intérêt définissent nos nouvelles réalités. Ces réalités économiques nous obligent à faire preuve de prudence dans nos demandes de remboursement par le biais de fonds publics, et à rendre compte des inefficacités de notre modèle de prestation de services. En période de restrictions budgétaires, il convient d'explorer toutes les possibilités d'améliorer l'efficacité et le service tout en maintenant la qualité de nos programmes de renommée mondiale.

La pénurie de talents dans de nombreux secteurs d'activité est une préoccupation croissante. Nous continuerons à développer les programmes dont notre personnel a besoin pour proposer une expérience SBMFC exceptionnelle. Des programmes de mieux-être de qualité sur le lieu de travail, des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement et une offre complète de rémunération globale sont essentiels dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui.

Les attentes des consommatrices et consommateurs en matière d'expérience numérique augmentent; ils veulent notamment des options de libre-service et un accès facilité aux programmes et aux services. Nous devons donc suivre l'évolution des nouvelles technologies afin d'accroître la transparence et l'aspect concurrentiel de l'expérience. Cette transformation numérique

est indissociable de notre volonté de gouverner et de protéger efficacement la confidentialité et la gestion de nos données et de nos informations.

Notre objectif stratégique pour 2024-2027 est d'atteindre la viabilité financière et la rentabilité en glissement annuel pour tous les programmes et services offerts dans le cadre des BNP. Cet objectif stratégique représente un changement notable de notre orientation stratégique pour faire face aux changements politiques liés à la réduction du déficit, aux risques du marché, à un contexte économique mondial incertain et à l'augmentation constante des coûts de la main-d'œuvre.

L'obtention de sources de revenus durables grâce à la modernisation du cadre de financement des SBMFC pour le remboursement des fonds publics et non publics est un élément fondamental de notre stratégie. L'établissement du coût réel de la prestation de services, la refonte des modèles de prestation de services et l'élaboration d'un plan d'infrastructure intégré avec des priorités d'investissement permettront aux SBMFC de mieux s'adapter aux réalités financières actuelles et d'améliorer leur efficacité opérationnelle. Cet effort de modernisation fournira aux SBMFC les fonds nécessaires au réinvestissement dans les programmes et les services dont notre communauté militaire a besoin pour améliorer sa résilience et son bien-être, ainsi que la qualité de l'expérience SBMFC.

L'amélioration de l'expérience employé reste primordiale pour attirer les meilleurs talents et les retenir. Les membres du personnel engagés sont motivés et stimulés par les possibilités de croissance continue et de perfectionnement des compétences professionnelles et des capacités qui aideront à transformer les SBMFC pour notre avenir numérique.

C'est avec honneur que j'assume mon rôle de direction et je m'engage à renforcer notre promesse de servir les membres de la communauté militaire et leurs familles sur un solide fondement de confiance, de transparence et de travail d'équipe.



Ian Poulter

Directeur général des Biens non publics
Chef de la direction, Personnel des fonds non publics,
Forces canadiennes

Aperçu de la stratégie

Mission

Notre raison d'être

Améliorer la résilience et le bien-être de la communauté militaire grâce à la conception, l'exécution et l'évaluation d'offres qui favorisent le mieux-être afin de contribuer à l'état de préparation opérationnelle, au recrutement et au maintien en poste des membres des FAC.

Vision

Notre objectif

Favoriser le bien-être de nos membres partout dans le monde :

mental;
social;
physique;
financier;
familial.

Valeurs

Nos convictions et nos actions

Souci des autres
Intégrité
Une équipe
Créativité

Objectif

stratégique

Nos résultats souhaités

D'ici 2027, nous atteindrons la viabilité financière et la rentabilité en glissement annuel pour tous les programmes et services offerts dans le cadre des BNP.

Impératifs stratégiques

Ce que sera notre stratégie

Créer des sources de revenus viables

Confirmer la viabilité et la proposition de valeur

Évaluer et mettre en œuvre les occasions de monétisation

Élaborer la feuille de route de transformation numérique et mettre en œuvre les initiatives technologiques prioritaires

Améliorer la qualité de l'expérience SBMFC

Revoir le cadre de prestation des services

Rationaliser la prestation des programmes publics

Rationaliser la mise en œuvre des programmes non publics en vue d'une rentabilité nette

Élaborer un plan d'infrastructure intégré et prioriser les investissements

Augmenter l'efficacité opérationnelle

Réviser les processus de base et définir les priorités pour la refonte

Harmoniser les pratiques d'affaires et les autorités fonctionnelles

Élaborer les futurs plans stratégiques en matière de main-d'œuvre

Mettre en œuvre un programme d'analyse des données et de gestion de l'information de l'organisation

Améliorer l'expérience employé

Mettre en œuvre une stratégie de gestion des talents

Mettre en œuvre un système numérique de gestion du personnel

Mettre en œuvre des programmes de mieux-être au travail

Mettre en œuvre des programmes de rémunération globale



Vue d'ensemble des SBMFC : Qui nous sommes

Les SBMFC ont été créés pour soutenir le Canada et les FAC en améliorant la résilience et le bien-être de la communauté militaire, contribuant ainsi à l'état de préparation opérationnelle, au recrutement et au maintien en poste des membres des FAC. Nous sommes une organisation à vocation sociale¹ dont l'objectif fondamental est d'offrir des programmes et des services à valeur ajoutée qui influent positivement sur la santé et le bien-être des militaires et des vétérans et vétérans des FAC, et de leurs familles.

Nous sommes déterminés à appuyer une culture où nos employés et employées comprennent les défis du mode de vie militaire et ont vraiment à cœur le bien-être mental, social, physique, financier et familial des militaires. Les membres de notre personnel sont particulièrement bien placés pour favoriser la vie de ces derniers en offrant des programmes et des services conçus sur mesure et qui répondent à leurs besoins afin de soutenir l'état de préparation opérationnelle. Dans cet esprit, nous prévoyons les besoins de la communauté militaire de sorte à offrir une excellente expérience à chaque interaction. Aux SBMFC, nous nous soucions de notre personnel, agissons avec intégrité, travaillons en une équipe et trouvons des solutions créatives à nos défis.

Travaillant au nom du chef d'état-major de la défense (CEMD) et sous l'autorité du min DN, les SBMFC sont un partenaire de confiance dans le travail de défense qui crée une valeur réelle pour la communauté des FAC et le Canada.

Les SBMFC assument leurs principales responsabilités en vertu de deux fondements juridiques distincts : les responsabilités liées au statut d'employeur ou d'organisme distinct pour le PFNP, FC et les politiques et opérations du cadre de responsabilisation des BNP.

Nous sommes guidés par nos valeurs communes et travaillons en une équipe pour soutenir la communauté des FAC au pays comme à l'étranger.

¹ Conseil des entreprises à vocation sociale du Canada : Une organisation à vocation sociale se définit comme une organisation engagée directement dans la production ou la vente de biens et de services dans le double but de générer des revenus et d'atteindre des objectifs sociaux, culturels ou environnementaux. Les entreprises à vocation sociale sont un outil de plus dont disposent les organismes sans but lucratif pour réaliser leur mission visant à contribuer à créer des communautés en santé.



MIS



Améliorer la résilience et le bien-être de la communauté militaire grâce à la conception, l'exécution et l'évaluation d'offres qui favorisent le mieux-être afin de contribuer à l'état de préparation opérationnelle, au recrutement et au maintien en poste des membres des FAC.

VISION



Favoriser le bien-être de nos membres partout dans le monde.

Mental

Social

Physique

Financier

Familial

VALEURS



1 Nous accordons la priorité aux gens – nous nous **SOUCIONS** des membres de notre communauté et les uns des autres.

2 Nous agissons avec **INTÉGRITÉ** et nous nous efforçons de faire ce qu'il faut. Nous exprimons ce que nous voulons dire et nous tenons nos engagements.

3 Nous formons une **ÉQUIPE** – nous nous appuyons mutuellement et travaillons ensemble pour nos membres.

4 Nous sommes constamment à la recherche de nouvelles idées et trouvons des moyens **CRÉATIFS** d'offrir à nos membres la meilleure expérience possible.

Gestion du changement

Gestion des risques

La gestion des risques fait partie intégrante de notre stratégie et de nos pratiques d'affaires et permet une prise de risque appropriée pour atteindre les résultats souhaités dans le cadre de notre mission, de notre stratégie triennale et de notre vision décennale.

Au cours des 12 à 18 derniers mois, les risques ont énormément changé. En nous appuyant sur le profil de risque organisationnel et en nous inspirant des thèmes des risques émergents et d'une enquête d'évaluation des risques menée auprès de la haute direction, nous avons élaboré notre réponse stratégique dans l'objectif d'atteindre les résultats souhaités.

Au départ, les principaux facteurs de risque s'articulaient autour de la perturbation de la chaîne d'approvisionnement et de la pandémie, avant d'évoluer vers des risques liés aux personnes, comme la pénurie de main-d'œuvre et la gestion des talents. Alors que ces facteurs de risque persistent, les tendances de l'environnement macroéconomique, à savoir une inflation et des taux d'intérêt élevés, associés à des restrictions budgétaires dans le secteur public, constituent des défis pour notre environnement opérationnel et ont des conséquences directes sur la communauté militaire que nous servons. En outre, les risques liés à des facteurs externes, notamment les tensions géopolitiques, les changements climatiques et l'évolution quasi constante des risques de cyberattaques, constituent des menaces importantes pour les organisations. La figure 1 illustre les principaux thèmes des risques émergents qui préoccupent les chefs d'entreprise en 2024.

Thèmes des risques émergents

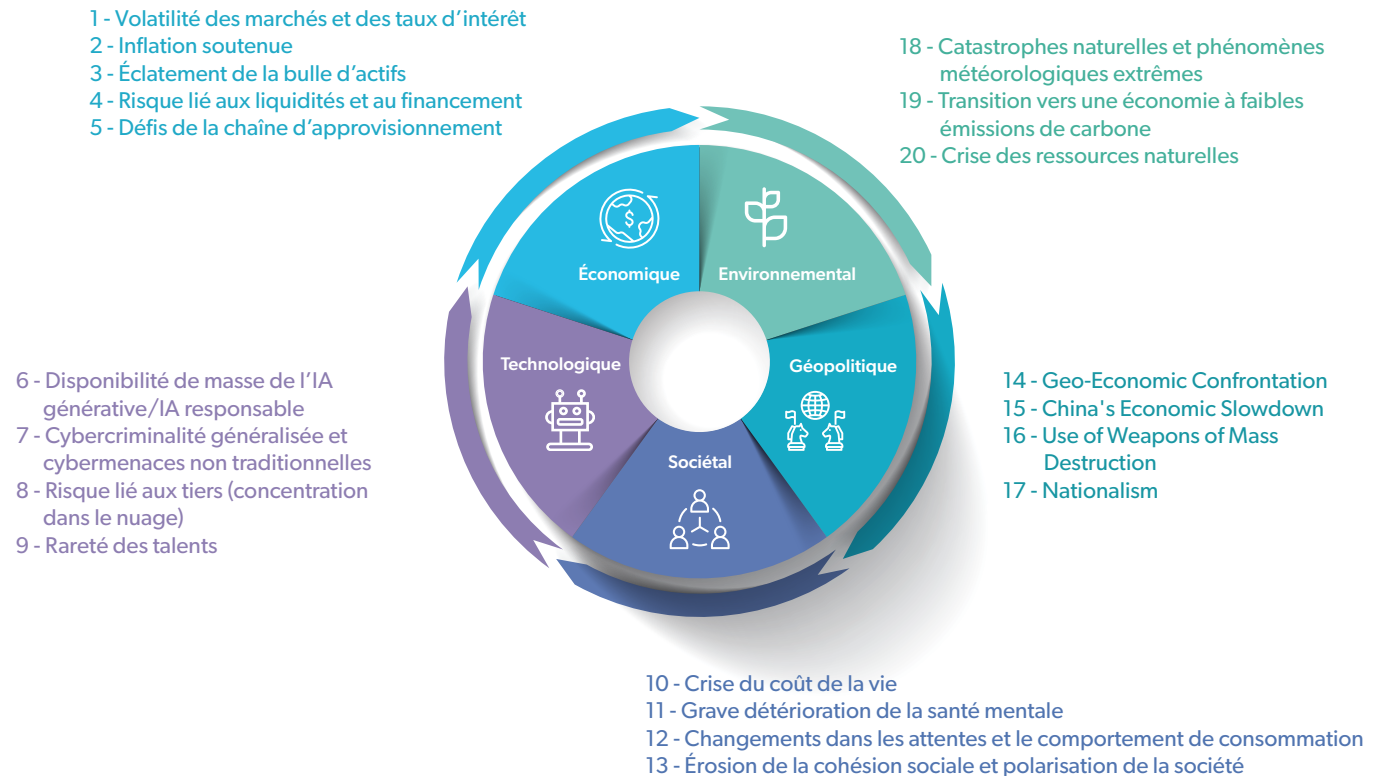


Figure 1

Source : KPMG LLP. Les risques émergents énumérés dans cette illustration proviennent d'évaluations externes (p. ex. les rapports de KPMG, les enquêtes et les tendances). Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de tous les risques émergents.

Le profil de risque organisationnel des SBMFC est une approche globale à l'échelle de l'organisation qui permet de déterminer, d'évaluer et de gérer les risques en fonction de notre propension à prendre des risques et dans le contexte de notre environnement de risque. Notre univers de risque comprend tous les risques susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation de notre stratégie et de nos objectifs d'affaires. Une enquête menée auprès de la haute direction de l'organisation a permis de déterminer dix principaux risques à traiter et sur lesquels consacrer du temps et des efforts pour qu'ils soient maîtrisés. Nos mesures de détermination et de suivi des risques principaux et émergents sont axées sur les menaces qui pèsent sur la réalisation de nos résultats stratégiques. Dans la figure 2, on peut voir les dix principaux risques auxquels les SBMFC sont exposés à l'échelle de l'organisation.

Classement de l'organisation	Secteur	Note
1	Perte de financement public	●
2	Atteinte à la cybersécurité	●
3	Attraction et rétention des talents	●
4	Gouvernance et gestion des données et de l'information	●
5	Innovation	●
6	Gestion des initiatives stratégiques	●
7	Concurrence	●
8	Évolution des lois et des règlements	●
9	Infrastructure vieillissante du MDN	●
10	Pressions sur les coûts	●

Figure 2

La note fournie est une agrégation des notes de risque résiduel des divisions et peut être soit rouge (risque élevé), soit jaune (risque moyen), soit vert (risque faible).

Dans l'ensemble, les risques créent des pressions sur les chiffres d'affaires et les résultats financiers de notre organisation, ce qui accroît la difficulté d'atteindre la viabilité financière à court terme.

La perte de fonds publics et les pressions sur les coûts figurent parmi les principaux risques avec lesquels les SBMFC doivent composer. Ces risques continuent d'être élevés et nécessitent une gestion proactive pour atteindre notre objectif stratégique. La perte de financement public est réelle, intensifiée par les restrictions et les réductions budgétaires du gouvernement, tandis que les pressions sur les coûts sont accrues par l'augmentation des salaires, les coûts des services des fournisseurs et l'inflation.

En outre, la cybercriminalité, qui évolue au-delà des méthodes traditionnelles, constitue désormais une menace importante pour la sécurité des particuliers et des organisations, le coût moyen d'une atteinte à la protection des données atteignant 6,02 millions de dollars dans le monde. L'apparition de logiciels malveillants et de rançongiciels sophistiqués rend nécessaire le renforcement de la formation à la cybercriminalité et à la protection de la vie privée dans l'ensemble de l'organisation. Par ailleurs, l'incidence de l'intelligence artificielle et les nouvelles réglementations relatives à la confidentialité et à la sécurité des données exigent une gestion proactive, ce qui augmente le coût de la conformité.

L'attraction et la rétention des talents sont également une préoccupation majeure, alimentée par les pénuries de main-d'œuvre et l'augmentation des coûts des salaires et des avantages sociaux. Ce risque est lié à des facteurs macroéconomiques émergents et sociaux. Également, le PFNP, FC est soumis aux exigences législatives du gouvernement du Canada en matière de travail, ce qui a entraîné et entraînera des coûts supérieurs pour les salaires et les avantages sociaux. Tout comme les risques économiques, ces pressions peuvent en fin de compte avoir un effet sur la viabilité financière de notre organisation.

Récapitulatif

Bien que certains de ces risques aient déjà été pris en compte, notre dernière analyse indique qu'il est toujours nécessaire de procéder à des placements stratégiques pour continuer à en atténuer les conséquences.

Ce plan stratégique souligne la nécessité d'une approche dynamique et multifacette de la gestion des risques. En évaluant en permanence notre environnement opérationnel et en adaptant nos stratégies en conséquence, nous visons à la fois à atténuer les risques et à exploiter de nouvelles possibilités afin de garantir le succès à long terme et la viabilité financière, ainsi que la prestation de services de qualité à nos membres.

Adoption de mesures spéciales pendant la pandémie



Au début de la pandémie, les passagères et passagers des bateaux de croisière qui contractaient la COVID-19 étaient amenés à la BFC Trenton pour y être mis en quarantaine. Les membres du personnel des SBMFC ont travaillé ensemble pour aider et mettre en œuvre les protocoles, les politiques, les recommandations de santé mondiales en constante évolution, et bien plus.

Avec trois hôtels dans la base, nous avons pu héberger les croisiéristes et avons travaillé avec les membres des FAC pour assurer la sécurité de tout le monde. Le logement est devenu un cauchemar, et les personnes affectées à la BFC Trenton n'avaient pas toujours un endroit où laisser leurs effets au début de la pandémie. Notre secteur a été transformé en un immense entrepôt. Le sol de l'aréna a été divisé pour permettre aux familles d'y entreposer leurs effets jusqu'à ce qu'elles puissent emménager dans leur nouvelle maison. Le personnel de l'aréna des SBMFC était là pour nous aider dans ce processus.

Bonnie Allinson

Gestionnaire des ressources humaines, SBMFC, Trenton





Modernisation de l'A-PS-110

Les besoins de nos FAC en matière de bien-être et de maintien du moral (BEMM) ont considérablement évolué au cours des dernières années; par conséquent, la nature du soutien dans ce domaine a également changé pour répondre à ces nouveaux besoins.

Au cours des 25 dernières années, les programmes et services de BEMM destinés aux membres des FAC et à leurs familles ont été mis en œuvre par le biais de deux documents directeurs : l'A-PS-110 et l'instruction 3/96 de la vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD). Le modèle de financement initial – provenant des fonds publics et des BNP – a été révisé pour la dernière fois en 2007. L'évolution de la situation depuis 2007 a créé des défis pour les SBMFC, qui doivent continuer à fournir le niveau nécessaire de services ou de programmes remboursés par l'État, conformément aux directives du CEMD, au nom du min DN, sans avoir recours à l'aliénation ou à la cession des BNP.

Les divergences entre ce qui est fourni et la documentation qui régit la prestation des services et des programmes ont été mises en évidence dans la vérification du Chef – Service d'examen (CS Ex) du MDN en 2021. La recommandation associée était « que le MDN et les FAC élaborent un accord sur les niveaux de service (ANS) avec les SBMFC afin de définir clairement les types et les niveaux de services à fournir en fonction des niveaux approuvés de financement public. »

Au-delà de la vérification du CS Ex, et compte tenu des priorités actuelles des FAC en matière de culture et de reconstitution, il est devenu de plus en plus nécessaire d'examiner et de confirmer les offres de prestation de programmes des SBMFC afin d'établir un cadre de gouvernance et financier moderne qui reste adapté à l'évolution des priorités relatives au bien-être des FAC et qui préserve la capacité des SBMFC à continuer de respecter leurs engagements envers les FAC.

ÉQUIPE DE GESTION DE PROJET CONJOINTE

En mai 2023, l'équipe de gestion de projet de l'A-PS-110 a été créée. Elle est composée de représentantes et représentants de la direction générale du MDN, des FAC et des SBMFC, ainsi que du groupe de la VCEMD, du chef du personnel militaire (CPM), de la sous-ministre adjointe (Finances) et du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement). L'équipe de gestion de projet est chargée d'élaborer un A-PS-110 modernisé par le biais de nouveaux ANS et de créer un cadre permettant de définir clairement les types et les niveaux de services de BEMM devant être fournis par les SBMFC, conformément aux directives CEMD au nom du min DN.

PORTÉE DU PROJET

Ce projet vise à renouveler le partenariat entre le MDN, les FAC et les SBMFC au moyen d'ANS modernes et clairs. Cela comprend les éléments ci-dessous.

- 1 | Un cadre de l'A-PS-110 remanié et modernisé pour le financement public des programmes et services de BEMM et des SBMFC.
- 2 | Un ANS pour tous les programmes et services publics de BEMM offerts dans le cadre des BNP.
- 3 | Un ANS pour tous les programmes et services de BEMM des BNP offerts dans le cadre des BNP et recevant un certain niveau de financement public.
- 4 | Un ANS pour le soutien public à la gouvernance des BNP au nom du min DN et du CEMD.

PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes directeurs ci-dessous sous-tendent le travail de l'équipe de gestion de projet.

ACCENT SUR LES RÉSULTATS

Réalisé en facilitant la prestation de programmes et de services afin d'atteindre les objectifs opérationnels et les priorités des FAC en favorisant le mieux-être mental, social, physique, financier et familial des membres des FAC et de leurs familles.

COLLABORATION

Démontrée par le partenariat entre le MDN et les SBMFC pour atteindre les objectifs de bien-être des FAC, chacun ayant des rôles et des responsabilités d'exécution essentiels pour atteindre les résultats souhaités.

TRANSPARENCE

Démontrée par la transparence en matière de financement et de rapports financiers, tout en s'appuyant sur des mises à jour régulières du programme pour orienter ses priorités futures, les réinvestissements et les nouveaux investissements.

RÉACTIVITÉ

Réalisée en facilitant la capacité des SBMFC à soutenir l'évolution des priorités des FAC et des commandements et à y répondre au moyen d'examen réguliers des ANS et des autorités établies au sein des commandements.

CALENDRIER

L'initiative de modernisation de l'A-PS-110 sera en place jusqu'en 2026. Elle verra l'élaboration de nouveaux instruments, ainsi que d'indicateurs de rendement clés clairement définis et de mécanismes de financement public actualisés, et la mise en œuvre complète de l'initiative, notamment avec des programmes et des services modernisés financés par des fonds publics et non publics.

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Bien que les SBMFC contribuent aux neuf déterminants du mieux-être décrits dans la Stratégie de santé globale et de mieux-être des FAC, leur objectif principal est de soutenir l'état de préparation et l'efficacité opérationnelles des FAC. Pour ce faire, les membres des FAC et leurs familles doivent avoir accès à un niveau raisonnable de biens, de services,

d'installations et de programmes en faveur de leur mieux-être mental, social, physique, financier et familial partout où ils sont tenus de servir.

Cet effort de modernisation permettra aux SBMFC de répondre aux besoins actuels et futurs des FAC, conformément aux directives du CEMD au nom du min DN, tout en garantissant la surveillance, la responsabilité et la transparence des fonds publics alloués aux SBMFC, aux bases et aux escadres.

Cette initiative est une pierre angulaire de l'objectif du plan stratégique visant à assurer la viabilité financière.

Plan stratégique et objectifs

En 2020, les SBMFC se sont engagés dans un parcours de transformation pour moderniser leurs activités. Notre vision stratégique 2030 vise à améliorer l'expérience membre et employé, la maturité organisationnelle et l'innovation, ainsi que la viabilité financière. Ce parcours de transformation est une composante importante de la réalisation de notre mission, qui consiste à rendre les membres des FAC plus forts sur le plan individuel et communautaire. Notre objectif collectif central touche la santé et le bien-être de millions de personnes sur les dimensions mentale, sociale, physique et financière du mieux-être.

Ce plan stratégique est conçu pour assurer la viabilité financière à long terme des programmes et des services que nous fournissons et qui renforcent la résilience de la communauté militaire.

Le plan stratégique triennal 2024-2027 des SBMFC établit les priorités en matière d'investissement et d'amélioration à l'échelle de l'organisation non seulement afin de soutenir les objectifs ambitieux fixés par les FAC et le MDN, mais aussi d'atteindre l'objectif stratégique triennal des SBMFC. Le processus annuel de planification des activités, dans le cadre duquel les divisions des SBMFC fournissent des plans opérationnels détaillés, avec des activités tactiques et une surveillance financière, est aligné sur ce plan stratégique.

SOUTIEN AUX PRIORITÉS DU CEMD

Le CEMD a défini des domaines d'intérêt clés pour la reconstitution des FAC. L'augmentation du taux d'attrition et la diminution du recrutement entraînent une pénurie de personnel qui peut compromettre la capacité de nos forces armées à s'entraîner et à se préparer à des opérations internationales et nationales. Alignés sur la politique de défense du Canada, Protection, Sécurité, Engagement, et axés sur les objectifs à court et à long terme des FAC, les SBMFC restent déterminés à soutenir les résultats souhaités par les FAC, en particulier les suivants.

Amélioration de la qualité de vie pour favoriser la rétention et le recrutement.

Progression de la santé et du mieux-être (mental, social, physique, financier et familial) des FAC.

Aide à la poursuite du projet Canada Sans Faille à l'appui du CPM.

Investissement continu dans les efforts fondamentaux (changement de la culture, modernisation et numérisation).



Plan stratégique 2024-2027 des SBMFC

Notre partenariat fructueux à long terme avec les FAC et le MDN garantit que les membres des FAC, en service actif ou à la retraite, et leurs familles sont équipés pour surmonter les défis uniques de la vie militaire. Le cadre politique utilisé pour autoriser le soutien public aux SBMFC pour les programmes publics de BEMM, approuvé par le CEMD et la ou le sous-ministre, n'a pas suffisamment évolué au cours des 25 dernières années.

Le financement actuel des programmes et des services publics par le gouvernement est soumis à des pressions en raison des changements politiques axés sur la réduction du déficit. Cette démarche, associée à l'initiative de révision de l'A-PS-110, pourrait entraîner une modification des besoins financiers qui représentent le coût réel du service à la communauté militaire. En outre, les SBMFC sont tenus d'assurer la surveillance de la protection des BNP et de gérer les programmes et services de BEMM des BNP fournis dans les bases et les escadres des FAC.

Ils évalueront avec prudence l'efficacité des programmes, détermineront les risques et évalueront l'incidence des programmes et des services afin de vérifier qu'ils constituent toujours une bonne utilisation des fonds publics.

Objectif stratégique

D'ici 2027, nous atteindrons la viabilité financière et la rentabilité en glissement annuel pour tous les programmes et services offerts dans le cadre des BNP.

Pour atteindre notre objectif stratégique pour 2027, nous avons défini quatre impératifs stratégiques.

Impératifs stratégiques

- 1 | Créer des sources de revenus viables
- 2 | Améliorer la qualité de l'expérience SBMFC
- 3 | Augmenter l'efficacité opérationnelle
- 4 | Améliorer l'expérience employé





Créer des sources de revenus viables

Les SBMFC ont élaboré et mis en œuvre un ensemble unique de services personnalisés d'amélioration du mieux-être de renommée mondiale : des programmes de conditionnement physique et des tests standardisés à des ressources en recherche, en santé mentale et en mieux-être et plus encore.

Les offres commerciales comme la Financière SISIP et les activités de vente au détail de CANEX constituent des sources de financement essentielles qui sont réinvesties dans les activités des SBMFC et dans les programmes de BEMM des BNP. Pour que les SBMFC disposent des sources de revenus durables nécessaires à long terme, nous devons nous appuyer sur ces programmes et services. Ils sont essentiels à la communauté militaire et renforcent la proposition de valeur unique de l'organisation. Cet impératif stratégique consiste à saisir les occasions de croissance des secteurs d'activité commerciaux nouveaux ou existants, ainsi qu'à abandonner les programmes de BEMM qui ne répondent plus aux besoins de la communauté militaire.

Objectifs clés

- 1 Confirmer la viabilité et la proposition de valeur :**
évaluation du coût réel du maintien des programmes et services de BEMM, ainsi que de la valeur et des avantages promis pour garantir un rendement du capital investi.
- 2 Évaluer et mettre en œuvre les occasions de monétisation :** augmentation de la croissance des revenus grâce à de nouveaux marchés et à l'expertise acquise par le biais des programmes et services directs aux FAC pour répondre à leurs besoins uniques en matière de mieux-être.
- 3 Élaborer la feuille de route de transformation numérique et mettre en œuvre les initiatives technologiques prioritaires :** établissement d'une feuille de route technologique continue sur trois ans afin de fournir un ensemble d'outils technologiques permettant de moderniser efficacement les services pour la communauté militaire.

Résultats visés d'ici 2027

Augmenter le revenu net en réduisant les coûts d'exploitation et en augmentant la croissance des revenus provenant des programmes et services des BNP.

Services compatissants





À titre de conseillers financiers, nous avons eu l'occasion de travailler avec un vétérinaire dont la fille était atteinte d'une maladie rare. Lorsque la fille a été placée dans un établissement de soins, la famille a dû tenter une action en justice pour obtenir le contrôle de ses traitements. Les frais juridiques ont été importants, tout comme ceux de la prise en charge de leur fille, l'épouse du militaire étant restée à la maison pour s'occuper de leur enfant. De plus, la famille n'avait pas prévu d'argent pour le décès de leur fille. Nous avons travaillé avec Appuyons nos troupes pour trouver une subvention maximale et d'autres ressources. La nouvelle de notre soutien a permis à la famille de respirer de nouveau. Elle pleurait au téléphone tellement elle était reconnaissante.

Phil Wilkins et Pierre Tremblay
Financière SISIP, SBMFC





« Un militaire et son épouse ont pris rendez-vous avec moi. J'ai senti beaucoup de tension et l'épouse semblait particulièrement contrariée. Leur déménagement s'était très mal passé et ils étaient sur place en raison d'une affectation pour motifs personnels afin de pouvoir se rapprocher de membres de leur famille en mauvaise santé. En discutant avec eux, j'ai pu découvrir qu'une partie de la raison pour laquelle le déménagement avait été si difficile est que l'épouse du militaire est frappée d'une invalidité. Elle n'a pas travaillé depuis 2017 et vit avec des limitations physiques. J'ai remarqué qu'ils étaient nouveaux dans les FAC et qu'ils n'avaient pas encore eu l'occasion de souscrire une assurance vie par l'intermédiaire de la Financière SISIP. J'ai indiqué qu'il serait très important de le faire le plus rapidement possible, étant donné que l'épouse reçoit des prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada. Je leur ai donné rendez-vous avec un conseiller pour les aider à évaluer leurs besoins en matière d'assurance. Ils devraient également pouvoir ouvrir un régime enregistré d'épargne-invalidité, une fois que l'épouse aura obtenu le crédit d'impôt pour personnes handicapées, et des régimes enregistrés d'épargnes-étude pour leurs deux jeunes enfants. Ils ont pris un rendez-vous de suivi pour continuer à travailler sur leur budget, car ils ont des difficultés et vivent d'une paie à l'autre. Au départ, il s'agissait d'un simple rendez-vous, et j'ai pu apporter une valeur ajoutée et contribuer à assurer l'avenir financier de la famille. »

Craig York

Financière SISIP, SBMFC

Améliorer la qualité de l'expérience SBMFC

Notre objectif à long terme est d'améliorer l'expérience des militaires avec les SBMFC. Compte tenu de la diversité de la clientèle que nous servons, qu'il s'agisse de clientes et clients de la Financière SISIP, de consommatrices et consommateurs de CANEX, de membres Une FC, de vétérans et vétérans ou de membres des mess, l'expérience SBMFC est vaste et complète. Nous restons déterminés à améliorer la qualité de l'expérience pour les personnes que nous servons par le biais de multiples canaux, interactions et points de service conçus pour fournir une expérience de la plus haute qualité.

Objectifs clés

- 1 Évaluer et réévaluer le cadre de prestation des services :** réévaluation de l'offre de services des Programmes de soutien du personnel (PSP) et des Services aux familles des militaires afin de réduire les répétitions inutiles et de moderniser l'offre pour créer une expérience SBMFC harmonieuse.
- 2 Rationaliser la mise en œuvre des programmes publics :** remaniement et modernisation du cadre de l'A-PS-110 pour le financement public de tous les programmes et services publics de BEMM dans le cadre des BNP.
- 3 Rationaliser la mise en œuvre des programmes non publics en vue d'une rentabilité nette :** évaluation du rapport qualité-prix et du rendement du capital investi des programmes non publics et amélioration en vue d'une rentabilité nette.
- 4 Élaborer un plan d'infrastructure intégré et établir des priorités en matière d'investissement :** élaboration d'un plan stratégique de gestion des actifs pour gérer les infrastructures publiques et non publiques qui ont une incidence sur la prestation des programmes de BEMM, y compris les investissements ciblés.

Résultats visés d'ici 2027

Améliorer la fidélisation des membres, mesurée par l'augmentation du taux de prescription des SBMFC reflété dans le sondage annuel sur l'expérience membre.

Notre engagement à préserver le bien-être



Une interaction qui me tient à cœur s'est produite lors d'un appel avec le frère ou la sœur d'un membre des FAC à la Ligne d'information pour les familles. Cette personne ressentait tellement de désespoir et d'impuissance. Après avoir évalué la situation, je l'ai aidée à élaborer un plan de sécurité et lui ai fourni plusieurs ressources de soutien. Elle m'a remerciée à plusieurs reprises et je la sentais déjà libérée d'un poids sur ses épaules.

Michelle

Ligne d'information pour les familles,
Services aux familles des militaires, SBMFC



Augmenter l'efficacité opérationnelle

Aux SBMFC, nous devons continuer à examiner attentivement nos normes et processus afin de garantir une croissance durable à long terme et une réduction des coûts d'exploitation. Nous devons trouver de nouveaux moyens d'éliminer les chevauchements et les doubles emplois, d'automatiser nos processus, de partager les ressources et de rationaliser les processus à l'échelle de l'organisation afin d'améliorer l'expérience des SBMFC de manière transparente pour notre communauté.

Objectifs clés

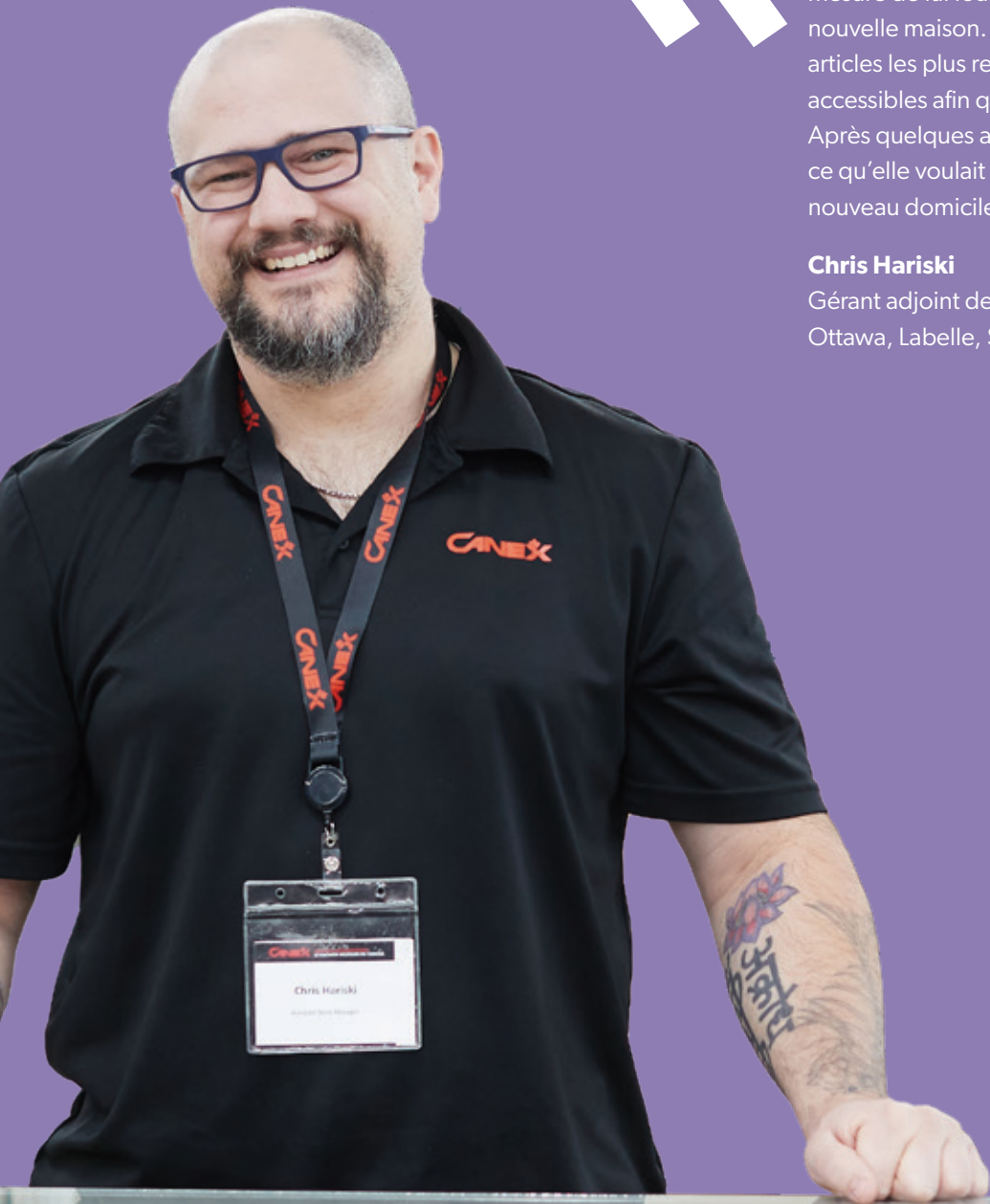
- 1 Réviser les processus de base et définir les priorités pour la refonte :** établissement et évaluation des processus de base à l'échelle de l'organisation qui ont une incidence considérable sur la capacité des SBMFC à concevoir, à élaborer et à fournir leurs programmes et services.
- 2 Harmoniser les pratiques d'affaires et les autorités fonctionnelles :** amélioration de l'alignement de l'organisation en utilisant la planification organisationnelle et opérationnelle pour aligner les initiatives ministérielles sur les résultats stratégiques et les objectifs.
- 3 Élaborer les futurs plans stratégiques en matière de main-d'œuvre :** élaboration d'un processus d'analyse, de prévision et d'évaluation des lacunes en talents afin de répondre aux besoins futurs en matière de main-d'œuvre.
- 4 Mettre en œuvre un programme d'analyse des données et de gestion de l'information de l'organisation :** établissement d'une culture de soutien à la décision fondée sur des données probantes grâce à la gouvernance des données et à la gestion de l'information de l'organisation, aux modèles de données et à l'analyse.

Résultats visés d'ici 2027

Réduire les coûts d'exploitation en améliorant l'efficacité des processus et en réduisant les coûts unitaires.

Réponse aux besoins urgents





Une femme membre de CANEX est venue nous voir après un divorce difficile. Elle s'est retrouvée sans maison ni rien. Grâce à notre valeur d'une seule équipe, nous avons été en mesure de lui fournir tous les nouveaux accessoires pour sa nouvelle maison. Nous nous sommes efforcés d'obtenir les articles les plus rentables pour la cliente et les plus facilement accessibles afin qu'elle puisse les utiliser dès que possible. Après quelques appels et courriels, nous avons trouvé tout ce qu'elle voulait et nous l'avons fait livrer le lendemain à son nouveau domicile.

Chris Hariski

Gérant adjoint de magasin CANEX,
Ottawa, Labelle, SBMFC



Améliorer l'expérience employé

Aux SBMFC, nous avons notre personnel à cœur et lui fournissons le soutien et les outils nécessaires pour réussir à chaque étape de sa carrière. Nous nous efforçons de constituer une main-d'œuvre numérique, dynamique et diversifiée, composée de personnes hautement qualifiées, travaillant ensemble pour fournir un service exceptionnel à la communauté des FAC et à leurs familles.

Objectifs clés

- 1 Mettre en œuvre une stratégie de gestion des talents :** élaboration et mise en œuvre d'une stratégie modernisée d'acquisition et de rétention des talents afin d'attirer et de conserver une main-d'œuvre diversifiée en utilisant les dernières tendances et des mesures pertinentes.
- 2 Mettre en œuvre une stratégie numérique de gestion du personnel :** établissement d'une plateforme numérique pour accroître l'efficacité opérationnelle et le contrôle de la qualité en tirant parti des systèmes et de l'automatisation.
- 3 Mettre en œuvre des programmes de mieux-être au travail :** garantie de la conformité à la loi et création d'une culture du mieux-être au travail qui donne aux membres du personnel les outils pour adopter des comportements sains dans toutes les facettes de leur vie.
- 4 Mettre en œuvre des programmes de rémunération globale :** attraction et maintien en poste des talents d'exception et encouragement de l'excellence chez les membres du personnel par un régime de rémunération globale juste, équitable et transparent, en assurant la viabilité financière de l'organisation.

Résultats visés d'ici 2027

Améliorer l'engagement du personnel, mesuré par un sondage annuel sur l'engagement des employées et employés.

Des déploiements qui changent tout





Je suis un nouveau gestionnaire des PSP pour l'opération IMPACT et je voulais vous faire savoir que la participation de l'un des membres de notre personnel au déploiement était une excellente décision; cette décision change vraiment tout dans la vie de nos militaires en déploiement dans le cadre de l'opération IMPACT, au Camp Canada et aux postes de combat. À titre de conjointe de militaire, elle comprend ce que vivent les membres en déploiement et cela a un effet positif sur le mieux-être des membres du Camp Canada.

Ed Gulliver

Gestionnaire des opérations des PSP,
SBMFC, Gagetown



Plan financier

Aux SBMFC, nous nous engageons à mettre en place un modèle d'affaires financièrement viable.

À tous égards, nous gérons soigneusement les ressources financières en vue d'une gestion efficace des ressources publiques et non publiques. Tout au long de l'horizon de planification de trois ans et de l'exécution de ce plan stratégique, les revenus seront surveillés et les dépenses seront gérées avec prudence en vue de maintenir la souplesse nécessaire pour garantir la capacité de réinvestissement stratégique.

Revenus prévus

Les revenus de notre plan financier se composent de trois principales sources : les fonds de programmes remboursables de l'État aux SBMFC, les entreprises à vocation sociale [la Financière SISIP, CANEX, le FCFC, les entités locales des BNP, le fonds de bienfaisance des FAC] exploitées dans le cadre non public pour générer des profits réinvestis dans les programmes et services de BEMM des BNP, et les revenus de placement des BNP.

La figure 3 montre la répartition des revenus bruts par source pour l'AF 2022-2023, les prévisions pour 2023-2024 selon les résultats réels cumulatifs de l'exercice, et les revenus prévus pour 2024-2025. Au cours de l'AF 2022-2023, les revenus bruts se sont élevés à 494 millions de dollars : 176 millions des fonds de programmes remboursables, 326 millions des entreprises à vocation sociale et une perte nette de 8 millions des revenus de placement des BNP. Les revenus bruts pour l'AF 2024-2025 devraient s'élever à environ 615 millions de dollars : 188 millions

de dollars des fonds de programmes remboursables, 380 millions de dollars des entreprises à vocation sociale et des revenus de placement des BNP estimés à 47 millions de dollars. Les budgets financiers détaillés figurent aux annexes B et C; précisément, il s'agit d'une représentation graphique des sources de financement et des dépenses des SBMFC. Les revenus estimés pour les AF 2025-2026 et 2026-2027 sont de 624 millions de dollars et de 641 millions de dollars, respectivement.

Prévisions des revenus bruts pour 2024-2025

Tous les chiffres sont en millions de dollars canadiens.

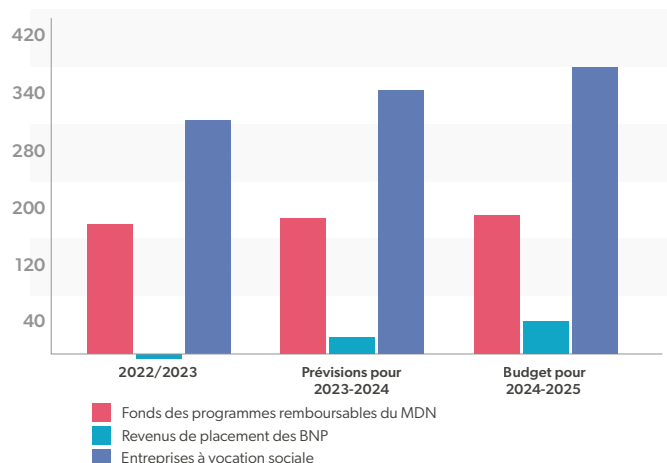


Figure 3

Remarque : Les SBMFC fournissent également des services sur mesure à d'autres ministères et organismes gouvernementaux, comme la Gendarmerie royale du Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, Anciens Combattants Canada, la Garde côtière canadienne et l'Agence spatiale canadienne. Les entités locales des BNP sont constituées des fonds des unités, des bases et des escadres, des mess, des musées, des clubs de loisirs et des activités d'intérêt particulier.

Revenus bruts par entité et par source (en M\$)

ENTITÉ	SOURCE	2022-2023	PRÉVISIONS 2023-2024	BUDGET 2023-2024
SBMFC	Fonds de programmes remboursables (FPR) – C108/C109	148	160	154
	FPR – C190/ANS	22,9	24	28,6
	FPR – AUTRES DU GC	5	5	5,2
	(Entreprises à vocation sociale (EVS) (voir la remarque 1))	S.O.	S.O.	S.O.
		176	189	188
CANEX	EVS	132	138	144
Financière SISIP	EVS	86,8	101,5	123
	Revenus de placement des BNP (RP BNP)	(0,6)	14	34
		86,2	116	157
FCFC	EVS	3,3	3	2,5
	RP BNP	(7,3)	5,7	13,6
		(4,0)	8,7	16,2
Fonds de bienfaisance des FAC	EVS	3,9	4,3	4,7
Entité locale/ Autre BNP	EVS	100	103	106
Revenus bruts		494	558	615

Figure 4

Remarque 1 : Pour l'AF 2024-2025, les SBMFC prévoient de recevoir 187,9 millions de dollars en coûts recouvrables auprès de l'État et 32,5 millions de dollars de la part des entités des BNP sous la forme de cotisations et de frais d'utilisation. Par conséquent, les 32,5 millions de dollars de revenus bruts des BNP [ES] sont exclus du total afin d'éviter un double comptage. Les détails du budget des BNP pour l'AF 2024-2025 des SBMFC figurent à l'annexe B.

Remarque 2 : Les budgets des BNP locaux sont une agrégation de plus de 1 200 entités individuelles et sont approuvés à l'échelle locale.

Fonds de programmes remboursables de l'État aux SBMFC

Un remboursement constant et prévisible à même les fonds publics par le MDN est primordial pour que les SBMFC continuent de s'acquitter de leurs responsabilités liées au BEMM, notamment au moyen des programmes pour le personnel des FAC, des programmes destinés aux familles et du cadre de gouvernance des BNP. En étroite collaboration avec nos homologues du MDN, nous soumettons, dans le cadre du processus de planification du MDN, les fonds publics nécessaires à la mise en œuvre des programmes publics dont la prestation est confiée aux SBMFC. Nous ne recevons pas de crédits publics; nos programmes et services sont plutôt fournis dans le cadre des BNP et, comme approuvés, nous demandons au MDN le remboursement de ces services et programmes sur la base du recouvrement des coûts. Cela comprend notamment la part de financement public des coûts de gouvernance associés aux obligations des SBMFC pour le compte du min DN à l'égard du cadre des BNP et en tant qu'employeur du PFNP, FC.

Les SBMFC sont conscients des difficultés politiques rencontrées par le MDN pour financer l'ensemble du programme de défense et reconnaissent que la réorientation des dépenses publiques aggrave ces difficultés. Le plan d'activités des SBMFC présenté au MDN pour l'AF 2024-2025 établit les besoins de financement de base supplémentaire dans trois catégories :

- exigences réglementaires, législatives et fiduciaires;
- soutien à la reconstitution des FAC;
- intégrité du programme.

Les besoins budgétaires supplémentaires proposés par les SBMFC en matière de remboursement par des fonds publics (C108 – Programmes des services aux familles des militaires et C109 – Programmes pour le personnel des FAC et gouvernance des BNP) s'élèvent à 21,2 millions de dollars, soit une augmentation de 14 % par rapport à l'allocation minimale, et ont été classés par ordre de priorité afin d'assurer l'intégrité du programme. La priorité est avant tout accordée aux exigences réglementaires, législatives et

fiduciaires non discrétionnaires du programme, y compris la part publique de l'augmentation économique des salaires et de la rémunération du PFNP, FC. Les demandes de financement sont de la plus haute importance pour la réalisation des priorités stratégiques des SBMFC. Il existe plusieurs demandes de financement importantes pour la mise en œuvre de programmes et services de BEMM. Toutefois, les SBMFC ont choisi de les reporter ou de les gérer dans le cadre du processus de réaffectation des ressources en cours d'année avec le MDN.

La figure 5 n'inclut pas les demandes d'augmentation dans le plan d'activités, et les SBMFC attendent prudemment la confirmation du financement du MDN avant d'engager des ressources dans le cadre des BNP.

Programmes pour le personnel des FAC

La figure 5 indique le montant du financement attendu de la part du MDN pour les trois prochaines années dans le fonds C109, par secteur d'activité, en vue de l'exécution des responsabilités liées au BEMM. La majeure partie du financement dans le fonds C109 est destinée aux programmes pour le personnel des FAC. On peut également voir dans la figure 5 la source de financement des BNP pour les activités des programmes publics, le cas échéant. Par exemple, les BNP bonifient le programme de sports en contribuant aux programmes des championnats nationaux et du Conseil international du sport militaire. L'allocation du fonds C109 aux coûts du programme des FAC pour l'AF 2024-2025 est d'environ 71 millions de dollars. La figure 5 reflète les ratios de financement convenus établis en vertu de l'A-PS-110.

Programmes pour les familles

Comme l'indiquent les délibérations du Conseil du Trésor concernant le Programme des services aux familles des militaires (PSFM), le MDN achemine le financement de base aux centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) par l'intermédiaire des SBMFC dans le fonds C108. Les CRFM sont des entités sans but lucratif constituées en personne morale sous le régime d'une loi provinciale et sont administrées en vertu d'un protocole d'entente entre l'entité et le MDN.

Les SBMFC fournissent les fonds à l'avance pour assurer la continuité opérationnelle des CRFM et le MDN rembourse les SBMFC sous forme d'arriérés. Le montant de base pour l'AF 2024-2025 est de 47 millions de dollars, dont près de 85 % sont fournis directement aux CRFM pour offrir des programmes aux familles des militaires à l'échelle du pays, aux postes à l'étranger et par l'intermédiaire du CRFM virtuel. Les 15 % restants (8 millions de dollars) sont affectés à la gouvernance du PSFM.

Les principales dépenses des CRFM sont les salaires, les rémunérations et les avantages sociaux des personnes qui offrent les programmes essentiels aux membres des FAC et à leurs familles. Pour 2024-2025, les SBMFC demandent, au nom des CRFM, des fonds C108 supplémentaires, afin d'atténuer l'écart entre le taux d'indexation des coûts du MDN et l'indice des prix à la consommation appliqué aux rémunérations et aux salaires. En général, le personnel des CRFM ne fait pas partie du PFNP, FC, ne profite pas de ses avantages sociaux et ne cotise pas à son régime de retraite.

Gouvernance du cadre des BNP

La gouvernance comprend un grand nombre des éléments indiqués dans la figure 5 qui résume les exigences des fonds publics et non publics en matière de programmes obligatoires de BEMM. Conformément au partage des coûts défini dans l'A-PS-110, les SBMFC ont le droit de demander le recouvrement des coûts des fonds publics pour la surveillance de la prestation des programmes et services publics et la gouvernance des programmes et services de BEMM des BNP. La part du MDN est de 47,1 % pour la gestion de l'information et des technologies de l'information (GI/TI), de 56 % pour les ressources humaines (RH), de 63 % pour les finances et de 100 % pour la gestion des PSP. Les coûts de gouvernance pour l'AF 2024-2025 devraient s'élever à 64 millions de dollars.

Besoins du fonds C109 et en fonds non publics associés pour les fonds de programmes remboursables mandatés de l'État aux SBMFC et besoins en fonds non publics associés pour les responsabilités mandatées en matière de BEMM (en K\$)

Secteur d'activité	2024-2025			2025-2026			2026-2027		
	Fonds publics	Fonds non publics	Total	Fonds publics	Fonds non publics	Total	Fonds publics	Fonds non publics	Total
Programme de sports et de conditionnement physique des FAC	37 557	250	37 807	38 618	250	38 868	39 709	250	39 959
Gestion des Programmes de soutien du personnel	2 025	912	2 937	2 079	937	3 016	2 135	954	3 089
Gestion des Programmes de soutien du personnel dans les bases et les escadres	7 663		7 663	7 890		7 890	8 124		8 124
Bien-être des femmes dans les FAC	3 756		3 756	3 850		3 850	3 946		3 946
Gestion des mess des FAC	4 664		4 664	4 804		4 804	4 948		4 948
Programmes de soutien du personnel pour les opérations de déploiement	1 833		1 833	1 878		1 878	1 925		1 925
Gestion des programmes de loisirs communautaires des FAC	2 822	40	2 862	2 907	40	2 947	2 993	40	3 033
Équipe d'intervention en cas de stress causé par un incident critique – Inconduite sexuelle	1 190		1 190	1 225		1 225	1 261		1 261
Programmes de sports et de conditionnement physique dans les bases et les escadres (SAEMEP et SSSM)	2 184		2 184	2 217		2 217	2 250		2 250
Recherche en performance humaine	2 014		2 014	2 071		2 071	2 130		2 130
Programme des services aux familles des militaires (C108)	7 777		7 777	7 969		7 969	8 166		8 166
Transferts aux CRFM (C108)	39 305		39 305	40 091		40 091	40 893		40 893
Counseling financier et éducation financière des FAC	3 532		3 532	3 638		3 638	3 747		3 747
Gestion de CANEX	3 108		3 108	3 200		3 200	3 296		3 296
BNP – Services généraux	4 524	1 023	5 547	4 647	1 052	5 699	4 774	1 071	5 845
BNP – Finances	11 527	6 205	17 733	11 846	6 383	18 229	12 175	6 505	18 680
BNP – RH	6 746	4 743	11 489	6 938	4 871	11 809	7 136	4 959	12 095
BNP – GI/TI	7 488	12 462	19 950	7 687	12 747	20 434	7 890	12 974	20 864
Plan d'investissement technologique		3 386	3 386		3 386	3 386		3 386	3 386
Communications, marketing et expérience membre	2 989	1 946	4 935	3 065	1 990	5 055	3 143	2 020	5 163
Assurance mutilation accidentelle	450		450	457		457	464		464
Frais de fonctionnement	571	-3 133	-2 562	579	-3 108	-2 529	588	-3 091	-2 503
FPR TOTAUX C108/C109	153 726	27 834	181 560	157 657	28 548	186 205	161 694	29 068	190 762

Figure 5

Les SBMFC prévoient de recevoir 153,7 millions de dollars du MDN pour l'exécution des programmes publics remboursables, 28,6 millions de dollars du fonds C190 et des ANS et 5,2 millions de dollars des autres ministères, soit 189 millions de dollars en fonds des programmes remboursables.

Entreprises à vocation sociale

La viabilité financière et la rentabilité en glissement annuel dépendent de l'autosuffisance des entités des BNP et, idéalement, de leur capacité à réaliser des profits. La rentabilité de la Financière SISIP, de CANEX et du FCFC est essentielle au concept d'entreprise sociale. L'annexe B présente l'état prévisionnel des résultats des BNP pour les trois prochaines années financières.

Financière SISIP

Les primes d'assurance devraient augmenter régulièrement au cours des trois prochaines années. Selon les prévisions actuarielles, cette évolution sera compensée par la poursuite de l'augmentation des demandes de règlement d'assurance vie. Le ratio de demandes par rapport aux primes devrait être de 82 % pour l'AF 2024-2025, puis de 84 % pour l'AF 2026-2027.

La réassurance est achetée sur le marché mondial de la réassurance pour atténuer le risque lorsque des événements imprévisibles se produisent. Les primes de réassurance payées par la Financière SISIP sont en augmentation, les deux principaux facteurs étant l'inflation et les sanctions en temps de guerre.

La Financière SISIP continue d'investir dans la modernisation et la transformation de l'organisation en investissant dans les technologies, le personnel et les activités. Ces investissements sont impératifs pour assurer une croissance durable des revenus, une amélioration de l'expérience client et des gains d'efficacité.

Le counseling financier est une responsabilité publique assumée par la Financière SISIP. La demande de la clientèle pour des services de counseling est sans précédent; un modèle de prestation de services amélioré est donc nécessaire pour aider ces services à s'adapter à la demande accrue. Par conséquent, un manque de 1,4 à 1,6 million de dollars dans le recouvrement des coûts publics est prévu au cours des trois prochaines années.

Dans l'ensemble, si l'on exclut les investissements dans les fonds distincts, la Financière SISIP prévoit d'atteindre le seuil de rentabilité au cours de l'AF 2024-2025

CANEX

Au cours de l'horizon de planification, les SBMFC accorderont une attention particulière à CANEX et veilleront à ce qu'il continue de redevenir rentable. Une amélioration constante a été notée, malgré les défis posés par la pandémie, les pénuries de la chaîne d'approvisionnement et l'augmentation du coût de la main-d'œuvre. Plusieurs initiatives génératrices de revenus et de réduction des coûts ont été mises en œuvre, de sorte que CANEX a amélioré ses résultats financiers. Comme le présente l'annexe B, CANEX prévoit un retour à la rentabilité au cours de l'AF 2024-2025.

Fonds central des Forces canadiennes

Le FCFC a été créé par le chef d'état-major de la défense le 1^{er} février 1968, en vertu de l'article 2 et des articles 38 à 41 de la *Loi sur la défense nationale*. Ce fonds fournit des services bancaires aux unités et aux fiduciaires à partir de fonds non publics, ainsi qu'un soutien financier aux unités pour établir et améliorer les messes et les installations récréatives et sociales au profit du personnel des Forces canadiennes et des personnes à leur charge.

Un examen stratégique est en cours pour confirmer la viabilité financière des programmes proposés par le FCFC. Au cours de la période de planification, on devrait faire les recommandations suivantes :

- mettre en œuvre une structure tarifaire et des franchises actualisées pour le Programme d'assurance consolidé (révisé pour la dernière fois en 2011);
- annuler le rachat des comptes débiteurs et fournisseurs au FCFC;
- réviser et aligner les programmes provenant entièrement des BNP afin d'améliorer le suivi et l'établissement de rapports;
- réviser et aligner les ANS afin d'améliorer le suivi et l'établissement de rapports;
- réviser le dividende de CANEX et de la Financière SISIP et mettre en œuvre des changements au cours des trois prochaines années;
- réviser la politique du FCFC en matière d'options pour les intérêts;
- réviser les fonctions de trésorerie du FCFC;
- réviser et aligner la philanthropie des fonds de bienfaisance des FAC et le financement des programmes;
- réviser l'investissement dans le Complexe Queensway;
- réviser l'énoncé des politiques et les procédures d'investissement du portefeuille du FCFC une fois par an;
- réviser et mettre à jour la charte du FCFC.

En ce qui concerne l'investissement dans le Complexe Queensway, des conditions de marché défavorables comme les taux d'intérêt hypothécaires, le taux d'inoccupation des locataires, l'entretien des installations et le coût des investissements mineurs ont une incidence sur le flux de trésorerie provenant de l'investissement.

Revenus de placement des BNP

Le troisième et dernier élément des revenus de notre plan financier est les revenus de placement des BNP générés par les portefeuilles d'investissement des BNP. Une gestion prudente des investissements pour favoriser le bien-être financier des entités des BNP et créer de la richesse en

vue d'un réinvestissement dans les projets des BNP est primordiale à la viabilité financière.

Au total, le FCFC et la Financière SISIP ont investi environ 700 millions de dollars dans le marché. Les plus-values réalisées sur les portefeuilles génèrent les flux de trésorerie nécessaires pour financer la part des BNP dans le coût d'exploitation des SBMFC, ainsi que la distribution de dividendes aux bases et aux escadres et l'allocation d'intérêts aux entités des BNP dont les fonds sont déposés dans le compte bancaire centralisateur. Les SBMFC prévoient une demande de 27,4 millions de dollars pour l'AF 2024-2025, le financement des BNP passant à 29,1 millions de dollars d'ici l'AF 2026-2027 en raison des coûts associés à la *Loi sur l'équité salariale*.

Au cours de la période de planification, les revenus de placement fluctueront en fonction de la situation économique mondiale et d'autres facteurs du marché. Il existe un risque que la volatilité des marchés financiers ait une incidence sur les revenus de placement annuels. Dans le pire des cas, les faibles rendements des placements affecteront la capacité à financer la gouvernance et les responsabilités des programmes des BNP des SBMFC, ainsi qu'à réaliser les placements stratégiques nécessaires.

Le comité de placements des BNP régit les placements du FCFC et du fonds distinct de la Financière SISIP. Il se réunit tous les trimestres et est composé de membres de la direction et de conseillères et conseillers externes spécialisés. En outre, il rend compte chaque année au comité de vérification des BNP et au conseil consultatif et de surveillance des BNP. Lors des réunions trimestrielles, les membres ont un accès direct aux services du chef de placements en impartition et reçoivent des mises à jour régulières sur la performance des portefeuilles. La stratégie de placement est définie dans l'énoncé de politique en matière de placement. Le respect de cette politique est contrôlé par les responsables de portefeuille et, chaque année, par les vérificatrices financières et vérificateurs financiers externes. Globalement, la stratégie de placement vise une croissance à long terme à un prix raisonnable afin d'atteindre les objectifs de rendement.

Comme indiqué à l'annexe B, un taux de rendement brut moyen de 5,9 % a été appliqué aux trois prochaines années, ce qui devrait générer 42,5 millions de dollars par an (34,1 millions de dollars nets après déduction des frais de gestion de placement et de la distribution des intérêts). Par rapport à la demande de fonds des SBMFC, il en résulterait un surplus, ce qui permettrait aux SBMFC de disposer d'un financement des BNP adéquat. Les SBMFC comptent sur un rendement brut des placements de 4,8 % à 5,2 % pour répondre aux besoins de 27 à 29 millions de dollars par an des BNP au cours des trois prochaines années.

Salaires, rémunération et avantages sociaux du personnel

Le PFNP, FC fournit les programmes et les services conçus pour soutenir la communauté militaire. Une part importante des coûts associés au modèle d'affaires des SBMFC est imputable aux personnes qui fournissent directement les services et programmes publics et non publics de BEMM. Comme la source de financement de ces ressources humaines est liée au programme ou au service qu'elles sont chargées de fournir, il y a un effet direct sur le financement public ou la source de financement des BNP chaque fois qu'il y a un changement de coût (comme une augmentation économique) ou une augmentation des activités.

Au cours de l'horizon de planification, à partir de l'AF 2024-2025, notre organisation devra remplir des obligations financières liées aux exigences fédérales de la *Loi sur l'équité salariale*. Nous devons nous préparer à une augmentation potentielle des taux de rémunération dans les différentes professions et les différents secteurs de l'organisation. Le cas échéant, les nouveaux taux de rémunération devront être appliqués d'ici le mois de septembre 2024, ce qui aura une incidence sur les prochaines années financières. Notre réaction à ces changements législatifs et au contexte économique actuel équivaut à la réalisation de l'objectif stratégique d'atteindre la viabilité financière et la rentabilité en glissement annuel pour tous les programmes et services offerts dans le cadre des BNP.

Investissements en capital dans les technologies

En 2017, en sa qualité de président du conseil des BNP, le CEMD a autorisé les SBMFC à conclure un accord avec le MDN afin que des BNP soient utilisés (de base et en cours d'année) pour effectuer les investissements requis dans la GI/TI, le public versant sa part de 47,1 % sous forme d'arriérés. Pour l'AF 2024-2025, le coût total des investissements est de 6,4 millions de dollars (la part du public est de 3,01 millions de dollars).

Le plan d'investissement technologique (PIT) reste essentiel pour que les SBMFC atteignent leurs objectifs futurs. Lorsque l'investissement dans les technologies devient opérationnel, il y a des coûts en personnel, fonctionnement et entretien (PF&E) pour maintenir l'investissement initial. Les besoins en coûts en PF&E prévus pour 2024-2025 sont de 6,17 millions de dollars et devraient atteindre 6,46 millions de dollars d'ici l'AF 2026-2027. Au fur et à mesure que les investissements clés seront mis en œuvre, les SBMFC seront en mesure d'obtenir des réductions fondées sur des gains d'efficacité et de réduire la demande de coûts en PF&E supplémentaires.

| Annexes





Annexe A

Mesure du rendement

	Impératif stratégique	Objectifs mesurables de 2027
1.0	Créer des sources de revenus viables	Bénéfice net
1.1	Confirmer la viabilité et la proposition de valeur	Rapport entre le financement et les coûts
1.2	Évaluer et monétiser les occasions	Retour sur investissement des activités et programmes monétisés
1.3	Élaborer la feuille de route de transformation numérique et mettre en œuvre les initiatives prioritaires	Retour sur investissement de la mise en œuvre des technologies
2.0	Améliorer la qualité de l'expérience SBMFC	Taux de prescription
2.1	Revoir le cadre de prestation des services	Nombre de services en double
2.2	Rationaliser la prestation des programmes publics	Efficacité des programmes publics
2.3	Rationaliser la mise en œuvre des programmes non publics en vue d'une rentabilité nette	Rentabilité nette de tous les programmes non publics confondus
2.4	Élaborer un plan d'infrastructure intégré et prioriser les investissements	Indice d'état des installations
3.0	Augmenter l'efficacité opérationnelle	Coûts d'exploitation
3.1	Réviser les processus de base et définir les priorités pour la refonte	Retour sur investissement des processus repensés
3.2	Harmoniser les pratiques d'affaires et les autorités fonctionnelles	Efficacité de la prise de décision
3.3	Élaborer les futurs plans stratégiques en matière de main-d'œuvre	Nombre de postes autorisés suivis et contrôlés
3.4	Mettre en œuvre un programme d'analyse des données et de gestion de l'information de l'organisation	Adoption de politiques sur la gestion des données et de l'information
4.0	Améliorer l'expérience employé	Indice d'engagement du personnel
4.1	Mettre en œuvre une stratégie de gestion des talents	Rotation du personnel
4.2	Mettre en œuvre un système numérique de gestion du personnel	Taux d'utilisation des modules adoptés par le personnel
4.3	Mettre en œuvre des programmes de mieux-être au travail	Nombre d'incidents liés aux programmes légiférés
4.4	Mettre en œuvre des programmes de rémunération globale	Perception du personnel quant au respect de l'équité salariale

Annexe B

Budgets d'exploitation des BNP pour 2024-2025 et prévisions

SBMFC <i>Tous les montants sont en milliers de dollars canadiens</i>	Prévisions pour l'AF 2023-2024 \$	Budget pour l'AF 2023-2024 \$	AF 2024-2025 \$	AF 2025-2026 \$	AF 2026-2027 \$
Revenus					
Financière SISIP	20 392	22 579	24 010	25 455	25 651
FCFC	4 492	4 492	3 354	2 607	2 915
Contributions	24 884	27 071	27 363	28 062	28 566
Frais d'utilisation	4 600	4 600	5 130	5 145	5 162
Total des revenus	29 484	31 671	32 493	33 207	33 728
Dépenses					
PSP	583	583	563	570	575
Adhésion à Une FC	539	539	362	369	373
Commandites	617	617	639	657	669
Programmes et services	1 739	1 739	1 565	1 596	1 617
Services généraux	1 038	1 038	1 023	1 052	1 071
Marketing et expérience membre	1 476	1 476	1 584	1 621	1 647
Finances	5 687	5 687	6 205	6 383	6 505
GI/TI	10 410	10 410	12 462	12 747	12 974
Ressources humaines	4 830	4 830	4 743	4 871	4 959
PIT	3 386	3 386	3 386	3 386	3 386
Services généraux et de soutien	26 827	26 827	29 402	30 059	30 542
Frais (nets) du PFNP FC	(4 000)	(1 000)	(4 000)	(4 000)	(4 000)
Autres	258	(555)	867	892	909
Autres dépenses	(3 742)	(1 555)	(3 133)	(3 108)	(3 091)
Total des dépenses	24 824	27 011	27 834	28 547	29 068
Surplus (déficit) avant distribution	4 660	4 660	4 660	4 660	4 660
Distribution aux bases et aux escadres	(4 660)	(4 660)	(4 660)	(4 660)	(4 660)
Surplus (déficit) selon la comptabilité de caisse	-	-	-	-	-

FCFC <i>Tous les montants sont en milliers de dollars canadiens</i>	Prévisions pour l'AF 2023-2024 \$	Budget pour AF 2024-2025 l'AF 2023-2024 \$	AF 2024-2025 \$	AF 2025-2026 \$	AF 2026-2027 \$
Revenus					
Revenus de placement	5 683	14 764	13 643	12 265	12 948
Intérêts sur les prêts en cours	1 325	1 553	622	580	613
Frais d'administration des plans de crédit	858	858	-	-	-
Gain (perte) sur les investissements immobiliers	95	(169)	(335)	(481)	(455)
Primes du Programme d'assurance consolidé	700	700	2 200	2 244	2 289
Autres revenus	64	60	60	60	60
Total des revenus	8 725	17 766	16 190	14 668	15 455
Dépenses					
Intérêts versés aux fonds des bases et des escadres aux mess et aux fiducies	1 508	6 000	5 800	5 700	5 800
Gestion du FCFC	435	435	435	435	435
Frais d'utilisation des services de soutien	350	350	350	350	350
Services de placement	428	421	448	475	502
Réclamations au Programme d'assurance consolidé et réassurance	1 300	1 326	2 200	2 244	2 289
Autres dépenses	240	250	250	250	250
Total des dépenses	4 260	8 782	9 483	9 454	9 626
Surplus (déficit) avant contributions	4 464	8 984	6 707	5 214	5 829
Contribution aux SBMFC	(2 232)	(4 492)	(3 354)	(2 607)	(2 915)
Bénéfice net (perte nette)	2 232	4 492	3 354	2 607	2 915
Revenus de placement	3 747	8 343	7 395	6 090	6 647
Revenus autres que des placements	717	641	(688)	(876)	(817)
Bénéfice net total (avant distribution)	4 464	8 984	6 707	5 214	5 829

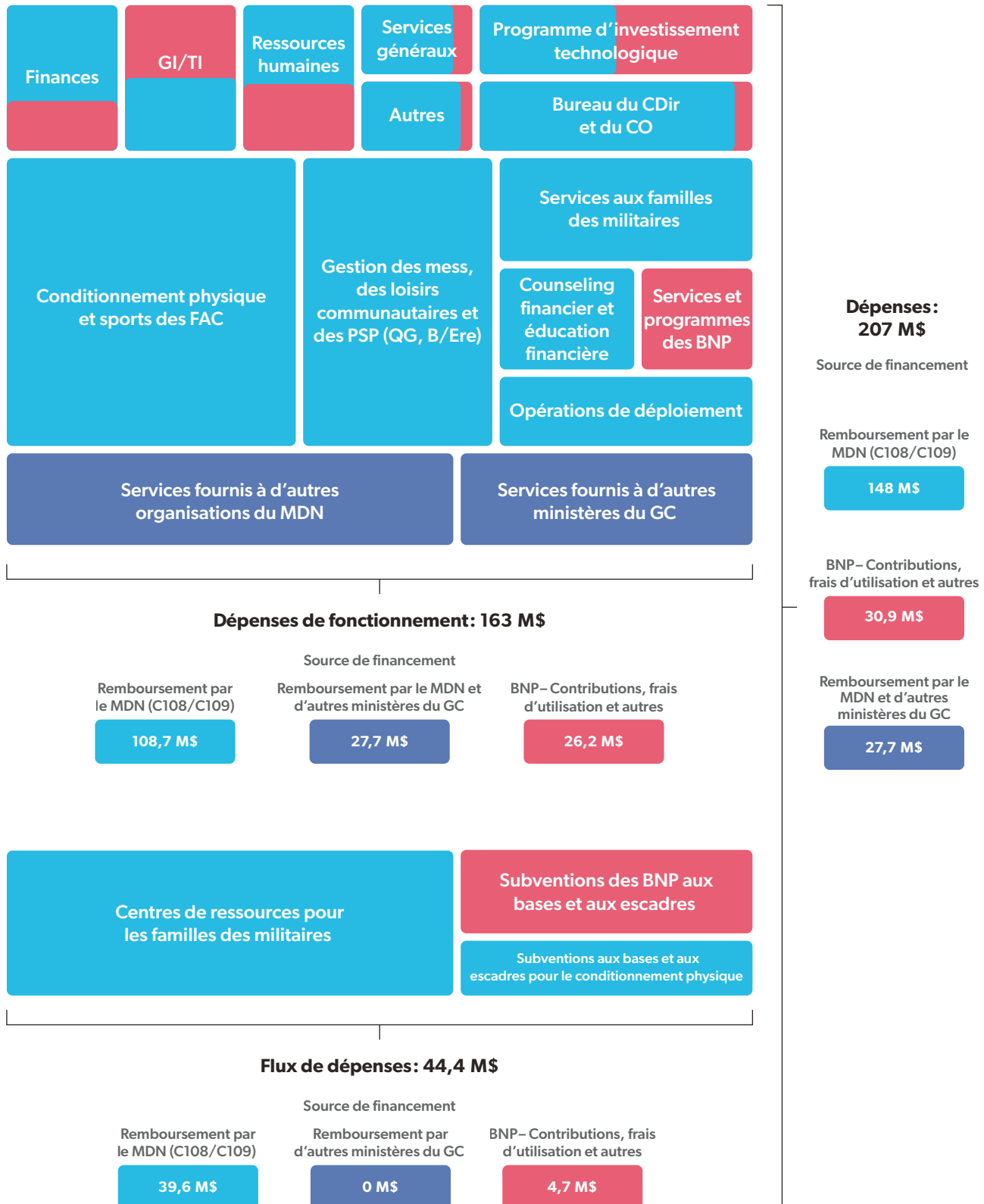
Financière SISIP <i>Tous les montants sont en milliers de dollars canadiens</i>	Prévisions pour l'AF 2023-2024 \$	Budget pour l'AF 2023-2024 \$	AF 2024-2025 \$	AF 2025-2026 \$	AF 2026-2027 \$
Revenus					
Revenus tirés des primes de l'assurance vie collective	92 728	92 847	96 018	99 077	102 556
Revenus de placement (fonds distinct)	14 020	37 235	33 967	27 456	27 418
(Perte) gain réalisé(e) sur l'assurance vie collective de la Réserve	(16 364)	0	0	0	0
Intérêts crédités	8 004	6 868	8 314	8 481	8 650
Administration du programme d'AIP des FAC	6 222	5 615	6 601	6 733	6 867
Partenaires affinitaires : T100; assurance voyage; assurance maladie grave	190	158	196	200	204
Commissions sur la planification financière	6 991	8 060	8 228	10 341	11 357
Recouvrement des coûts (publics) pour le counseling financier	3 757	3 532	3 673	3 783	3 859
Autres	(14)	-	-	-	-
Total des revenus	115 533	154 314	156 997	156 072	160 912
Dépenses					
Demandes de règlement d'assurance vie	82 429	70 335	78 302	81 618	85 063
Taxe sur les primes et les ventes d'assurance vie	3 259	3 984	3 391	3 529	3 672
Primes de réassurance nettes	2 000	1 600	2 000	2 100	2 205
Frais administratifs des polices	2 235	2 276	2 335	2 391	2 449
Frais de gestion de placement (fonds distinct)	2 283	2 128	2 227	2 167	2 164
Réserves – changement des résultats techniques du régime	4 175	4 175	4 541	4 632	4 725
Réserve – changement d'hypothèses	(18 346)	0	0	0	0
Salaires et avantages sociaux	18 680	19 577	24 859	27 042	27 583
Installations (location réparation et entretien rénovation de bureaux)	847	783	893	910	929
Frais d'utilisation des divisions des SBMFC	824	824	824	824	824
Autres dépenses de fonctionnement	4 194	4 225	5 849	5 961	5 902
Total des dépenses	102 581	109 907	125 221	131 175	135 514
Revenus nets avant distribution	12 953	44 407	31 776	24 897	25 398
Contribution aux SBMFC	(20 392)	(22 579)	(24 010)	(25 455)	(25 651)
Bénéfice net	(7 440)	21 828	7 766	(558)	(254)

CANEX <i>Tous les montants sont en milliers de dollars canadiens</i>	Prévisions pour l'AF 2023-2024 \$	Budget pour AF l'AF 2023-2024 \$	AF 2024-2025 \$	AF 2025-2026 \$	AF 2026-2027 \$
Revenus					
Canada	107 109	107 109	110 323	113 632	118 178
Europe	9 989	9 989	10 613	11 290	11 831
En ligne	7 000	7 000	7 210	7 426	7 649
Ventes brutes	124 098	124 098	128 146	132 348	137 658
Coût des produits vendus	97 770	97 770	100 231	102 894	106 997
Marge brute	26 328	26 328	27 915	29 454	30 661
<i>Marge brute (%)</i>	<i>21,2 %</i>	<i>21,2 %</i>	<i>21,8 %</i>	<i>22,3 %</i>	<i>22,3 %</i>
Autres revenus	13 723	13 723	16 021	16 701	17 420
Total des revenus	40 051	40 051	43 936	46 155	48 081
Dépenses					
Salaires et avantages sociaux	23 380	23 380	24 637	25 596	26 686
Dépréciation	4 575	4 575	2 983	3 304	2 983
Services	3 098	3 098	3 057	3 415	4 321
Frais d'utilisation des divisions des SBMFC	3 431	3 431	3 568	3 591	3 600
Installations	2 133	2 133	2 433	2 508	2 588
Intérêts débiteurs	1 191	1 191	352	443	353
Marketing et publicité	1 853	1 853	1 917	1 974	2 031
Frais	1 036	1 036	1 069	1 101	1 087
Autres (créances irrécouvrables fournitures déplacements)	1 400	1 400	1 484	1 645	2 135
Total des dépenses	42 097	42 097	41 500	43 577	45 784
Bénéfice net (perte nette) avant distribution	(2 046)	(2 046)	2 436	2 578	2 297
Distribution à NATEX	(457)	(457)	(430)	(431)	(431)
Bénéfice net (perte nette)	(2 503)	(2 503)	2 006	2 147	1 866

Fonds de bienfaisance des FAC <i>Tous les montants sont en milliers de dollars canadiens</i>	Prévisions pour l'AF 2023-2024 \$	Budget pour l'AF 2023-2024 \$	AF 2024-2025 \$	AF 2025-2026 \$	AF 2026-2027 \$
Revenus					
Dons philanthropiques	3 100	3 500	3 500	3 500	3 500
Intérêts sur les dépôts	600	600	600	600	600
Contributions provenant des redevances	300	300	300	300	300
Intérêts sur les prêts en cours	225	225	225	225	225
Autres	100	100	100	100	100
Total des revenus	4 325	4 725	4 725	4 725	4 725
Dépenses					
Bonnes œuvres	3 460	3 460	3 460	3 460	3 460
Frais de collecte de fonds	600	853	853	853	853
Frais généraux	350	412	412	412	412
Total des dépenses	4 410	4 725	4 725	4 725	4 725
Bénéfice net (perte nette)	(85)	-	-	-	-

Annexe C

Sources de financement et dépenses des SBMFC pour l'année financière 2023-2024





**Services de bien-être et moral
des Forces canadiennes**

4210, rue Labelle
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2