



# Rapport annuel 2020-2021



[ConnexionFAC.ca](http://ConnexionFAC.ca)

Services de bien-être et moral  
des Forces canadiennes

# Table des MATIÈRES

1

Message du CDir.....	1
Engagements tenus .....	2
2020-2021 : Continué des activités à l'heure de la COVID-19 .....	4

2

<b>EXPERIENCE EMPLOYÉ ET MEMBRE EXCEPTIONNELLE .....</b>	<b>6</b>
Valeurs des SBMFC .....	7
Expérience employé et culture améliorées.....	7
Expérience membre exceptionnelle .....	11
Résultats du sondage sur l'expérience membre .....	17

3

<b>MATURITÉ ET INNOVATION ORGANISATIONNELLES .....</b>	<b>18</b>
Transformation numérique .....	19
Projets opérationnels numériques .....	20
Cybersécurité .....	20
Marketing et communications .....	20

4

<b>VIABILITÉ FINANCIÈRE .....</b>	<b>22</b>
Plan stratégique de placement des BNP .....	23
Plan stratégique triennal de CANEX.....	23
L'année financière 2020-2021 en chiffres .....	23
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>27</b>

## MESSAGE du CDir



En 2020, nous avons présenté notre stratégie décennale, [Des membres en santé, des communautés fortes – Stratégie des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes 2030](#), conçue pour amener les SBMFC à offrir une valeur ajoutée à nos membres sur les plans individuel et communautaire. Notre mission, notre vision et nos valeurs renouvelées témoignent de notre culture et de nos activités fondamentales, gérées dans le cadre unique des Biens non publics (BNP), et de l'essence de notre organisation, qui se veut une entreprise à vocation sociale appartenant à ses membres. Cette nouvelle vision stratégique consolide notre voix et notre raison d'être commune.

En complément à la stratégie 2030 des SBMFC, nous avons aussi publié notre [Plan stratégique 2021-2024](#), une feuille de route triennale qui priorise les objectifs indispensables à la mission afin de nous acquitter de nos responsabilités essentielles et de favoriser la viabilité financière. Il s'agit d'un plan stratégique qui sera en évolution constante, adapté annuellement en fonction de nos activités planifiées et des résultats souhaités pour les trois années subséquentes.

Depuis mars 2020, la pandémie de COVID-19 a mis notre personnel et nos activités sous forte pression. À plus large échelle, ces événements nous ont amenés à revoir notre plan stratégique préliminaire et les risques organisationnels. Cette réflexion a validé la fiabilité du plan stratégique et du cadre fondamental des BNP, qui ont su résister à l'impact de la COVID-19 à toutes les échelles, qu'il s'agisse de la gestion de nos fonds d'investissement ou de la fermeture temporaire de la majorité des activités locales des BNP dans les bases et escadres. Nous adaptons régulièrement nos activités aux directives provinciales et gérons les défis posés par la pandémie en ce qui a trait à l'exécution de nos programmes. Depuis les derniers mois, nous avons soutenu les membres des Forces armées canadiennes (FAC), les vétérans et leurs familles en modifiant les programmes et procédures dans l'ensemble de nos secteurs d'activité : de la vente au détail, au conditionnement physique, en passant par les services de première ligne en assurance ou en soutien aux familles.

Aux SBMFC, nous savons que nos employés sont les premiers à nous assurer d'avoir **des membres en santé et des communautés fortes**. À titre d'employeur distinct, nous bénéficions d'une flexibilité supplémentaire dans la structuration de nos effectifs, ce qui permet des ajustements dynamiques à nos processus de travail, tout en renforçant notre culture qui vise à être au service de la communauté militaire. L'adaptation rapide et efficace de nos employés devant les changements demandés pour maintenir notre offre de services pendant la pandémie n'aurait pu mieux le mettre en lumière. Au cours de la dernière année, notre priorité a été de s'assurer que notre personnel a le nécessaire pour bien travailler; que les employés et leurs familles sont soutenus dans le contexte difficile de la pandémie; et que nos mesures de santé et de sécurité au travail sont efficaces afin que le milieu de travail soit sécuritaire pour tous. Nous avons continué à promouvoir un milieu de travail sain en soulignant l'excellence et le dévouement grâce à notre célébration virtuelle des réalisations exceptionnelles, et en enrichissant les programmes de formation offerts relativement à la conciliation des enjeux interpersonnels.

Pour la suite, nous comptons fermement poursuivre notre engagement d'être au service de la communauté militaire, en tant qu'organisation agile à vocation sociale, toujours prête à réagir aux changements. C'est avec bonheur que nous accompagnerons nos membres dans leur cheminement pour un mieux-être physique, mental, social et financier.

Pour terminer, je tiens à exprimer ma plus sincère gratitude à la communauté FAC pour son soutien constant, ainsi qu'à nos employés dévoués des SBMFC pour leurs efforts inlassables au cours de l'année écoulée.

**Sean N. Cantelon**

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

# ENGAGEMENTS TENUS

## NOTRE PROPOSITION DE VALEUR

**SBMFC.**  
**Investis dans votre vie.**

Les SBMFC sont déterminés à améliorer la vie des gens qu'ils servent. Nous offrons des programmes et des services fondés sur une approche équilibrée en matière de mieux-être qui ne cible pas seulement la condition physique, mais aussi un ensemble cohérent de programmes liés au mieux-être mental, social, physique et financier afin d'agir sur les principaux facteurs qui influencent l'état de préparation opérationnelle.

### Mieux-être mental

**2 094**

séances de counseling en santé mentale offertes par les centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM)

**1 006**

séances de counseling virtuel par la Ligne d'information pour les familles (LIF)

**1 168**

appels de détresse en santé mentale reçus par la LIF

**1 670**

personnes malades ou blessées soutenues grâce au programme Sans limites

**6 759**

séances de counseling virtuel de la Financière SISIP

### Mieux-être social

**Plus de 35 000**

mesures de soutien social non clinique pour les familles

**2 517**

colis de l'Op Père Noël envoyés aux membres en déploiement

**95**

enfants envoyés en camp d'été

**102**

enfants ayant des besoins spéciaux envoyés en camp d'été

**Plus de 6 000**

participants à la Course de l'Armée du Canada

**25 000**

randonnées par 2 750 cyclistes dans le cadre du Défi-vélo de la Marine royale canadienne

### Mieux-être physique

**17 128**

évaluations FORCE

**741**

vidéos de conditionnement physique en anglais

**265**

vidéos de conditionnement physique en français

**1 010**

ateliers virtuels de promotion de la santé

**1 558**

consultations virtuelles avec un médecin par des membres des familles

### Mieux-être financier

**142 000**

membres, vétérans et conjoints couverts par une assurance vie

**41 M\$**

en achats avec le Plan de crédit sans intérêt de CANEX

**7 800**

membres des FAC et leurs familles ayant bénéficié d'un soutien financier

#### **Subventions Appuyons nos troupes :**

- subvention d'urgence COVID-19 à 181 familles
- subvention pour les personnes ayant des besoins spéciaux à 133 militaires
- 87 bourses d'études totalisant 148 000 \$

# Notre cadre STRATÉGIQUE

## NOTRE MISSION

### **Nous rendons nos membres plus forts.**

Des personnes en meilleure santé. Des communautés plus fortes. Un meilleur Canada.

## NOS PRIORITÉS

### **Expérience membre et employé exceptionnelle**

Prendre soin de nos employés pour qu'ils puissent augmenter la valeur des services offerts à nos membres.

[En savoir plus...](#)

Page 6

### **Maturité et innovation organisationnelles**

Améliorer notre capacité de fonctionner dans un environnement opérationnel complexe et en constante évolution.

[En savoir plus...](#)

Page 18

### **Viabilité financière**

Cimenter notre capacité à générer des profits pour les réinvestir dans les offres à nos membres.

[En savoir plus...](#)

Page 22

## NOTRE APPROCHE

**Transformation numérique axée sur les membres**

**Expérience employé améliorée**

**Programme de gestion des données organisationnelles**

**Modèles d'affaires et d'exécution repensés**

**Stratégie de développement des affaires et de croissance**

**Stratégie relative aux infrastructures et aux biens immobiliers**

## NOTRE VISION

**Améliorer la vie de nos membres au pays comme à l'étranger :  
Mentalement, socialement, physiquement et financièrement.**

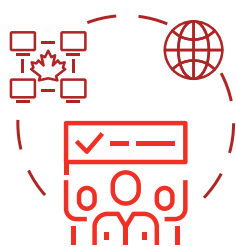


## 2020-2021 Continuité des activités à l'heure de la COVID-19



### ENTRE CYBERATTAQUE ET PASSAGE AU NUMÉRIQUE

Début 2020, une cyberattaque importante a forcé l'interruption complète de notre réseau pour assurer la protection de son intégrité et de nos données. Nous sommes intervenus dans les 24 heures suivant l'incident, et avons entièrement rétabli l'accès aux services en modifiant la configuration pour renforcer la sécurité en l'espace de 20 jours. Cette cyberattaque aurait pu se solder par



une fuite de données, mais grâce à notre réactivité et à notre volonté de protéger les renseignements personnels de nos membres, aucune donnée financière ou personnelle de nos membres ou de nos employés n'a été affectée.

Dès les quelques premières semaines du confinement, nous avons amorcé les prochaines étapes de notre transformation numérique, à commencer par le passage de presque tout notre effectif au télétravail, puis en intégrant nos activités de



promotion de la santé, de conditionnement physique et de loisirs à des plateformes numériques également. Du magasinage en ligne, au counseling financier ou en santé mentale, en passant par le service à la clientèle, à la fin de l'année financière (AF) 2020-2021, bon nombre de nos services étaient offerts virtuellement.

### DES SERVICES À LA COMMUNAUTÉ DES FAC RÉACTIFS ET AGILES

Dans les jours suivant la suspension des activités des FAC imposée par la COVID-19, les SBMFC

ont instauré le télétravail pour les employés qui pouvaient en faire et adapté leurs activités pour respecter les mesures établies par les commandants de chaque base et escadre. En avril 2020, de nombreux employés du quartier général des SBMFC avaient reçu des appareils mobiles (téléphones intelligents, ordinateurs portatifs, ordinateurs de bureau ou tablettes) et étaient passés au télétravail à temps plein, grâce au travail remarquable de l'équipe des Services de l'information des SBMFC, qui nous a permis d'effectuer cette



transition imposée par la pandémie de façon fluide et efficace.

Pour répondre aux besoins de l'opération LASER des FAC, la Financière SISIP et Manuvie ont simplifié le processus de demande et d'approbation de l'assurance vie temporaire pour les membres des FAC et leurs conjoints. Nos conseillers en assurance étaient tous disponibles sur appel pour assister les militaires et leurs familles pendant cette année éprouvante.

Lorsque la COVID-19 était à son plus fort,



seule la moitié de nos magasins CANEX étaient ouverts, dans les régions où les services étaient considérés comme « essentiels » selon la définition provinciale. Dans ces magasins, nous avons implanté des mesures de distanciation sociale strictes, ainsi que d'autres protocoles pour protéger nos employés, afin d'offrir des produits essentiels d'épicerie et de dépanneur. Les ventes en ligne, qui avaient triplé au début de la pandémie, sont revenues au taux d'augmentation plus normal de 30 % pour le reste de l'année 2020.



L'équipe de direction des Programmes de soutien du personnel (PSP) a collaboré de près avec les commandants des bases et des escadres pour la fermeture sécuritaire des installations et a su rapidement adapter à l'univers virtuel les activités de conditionnement physique, de loisirs et de promotion de la santé. Nous nous sommes particulièrement appliqués à respecter l'intégralité des recommandations locales et provinciales dans le cadre des activités dans nos

installations pendant la pandémie. Grâce à une planification rigoureuse et à une bonne communication à tous les niveaux, nous avons pu rouvrir nos installations et reprendre nos activités sans une seule éclosion de COVID-19. Après le relâchement des restrictions sanitaires initiales, les commandants de quatorze bases et escadres ont approuvé la tenue d'activités de loisirs des PSP à l'été 2020, pour soutenir le mieux-être physique et mental de nos membres.



# 1

Expérience  
employé et  
**MEMBRE  
EXCEPTIONNELLE**



## OBJECTIF STRATÉGIQUE

Prendre soin de nos employés afin qu'ils prennent soin de notre communauté des FAC et augmentent la valeur des services offerts à nos membres.

### VALEURS DES SBMFC

En 2020-2021, nous avons lancé plusieurs initiatives pour enrichir l'expérience de nos employés, forts de notre conviction que l'expérience des employés influe directement sur celle de nos membres. Nous avons commencé par revoir nos valeurs fondamentales.

En août 2020, nous avons présenté dans notre stratégie décennale nos nouvelles valeurs organisationnelles, qui témoignent du caractère social de notre organisation. Ces valeurs renforcent notre engagement à respecter les normes éthiques les plus élevées pour nous soutenir les uns les autres, et soutenir les membres des FAC, les vétérans et leurs familles.

1. Nous accordons la priorité aux gens – nous nous **SOUÇIONS** de nos membres, de notre communauté et les uns des autres.
2. Nous agissons avec **INTÉGRITÉ** et nous nous efforçons d'agir correctement – 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.

Dans un sondage réalisé auprès des employés entre décembre 2020 et mars 2021, 89,68 % des répondants ont identifié nos valeurs. Selon les employés des SBMFC, ces valeurs sont plus justes et fidèles à leur expérience que les précédentes.

En tant qu'organisation axée sur les membres, nous sommes déterminés à appuyer une culture où nos employés comprennent les besoins de nos membres et ont vraiment à cœur leur bien-être mental, social, physique et financier. Guidés par cet engagement, nous avons traversé la pandémie de COVID-19 en nous assurant de continuer à répondre aux besoins de nos membres et d'ainsi leur offrir des expériences exceptionnelles et mémorables.

### EXPÉRIENCE EMPLOYÉ ET CULTURE AMÉLIORÉES

#### Expérience de travail améliorée

En 2020-2021, les SBMFC ont proposé au personnel (autant que possible) des modalités de travail très flexibles, soit le télétravail, le travail sur place ou la formule mixte. Les employés ont donc pu rester à la maison pendant la pandémie, et les économies de temps et d'argent découlant de l'élimination des déplacements les ont aidés à atteindre leurs objectifs de mieux-être individuels, sur les plans physique, personnel et social.

#### Nouveaux outils, nouvelles plateformes

Notre ouverture aux nouvelles technologies a contribué de manière importante au mieux-être mental et social de nos employés. Si Microsoft 365 (dont MS Teams) avait déjà été déployé au début de 2020, nous avons aussi développé notre intranet, CORE, pendant l'année, jusqu'à son lancement auprès de tous les employés au printemps 2021. Le suivi de l'équipement, la connexion des centres d'appel à la technologie voix sur IP de Primus, la mise à jour des postes de travail de Windows 7 à Windows 10 et l'adoption d'un nouveau service VPN ne sont que quelques-unes des initiatives prises durant l'année pour faciliter le travail de nos employés.

## **MONTALENT**

En 2020-2021, les SBMFC ont développé une plateforme numérique centralisée qui permet aux gestionnaires et aux cadres supérieurs d'intervenir auprès de leurs employés de façon holistique au fil de leur carrière aux SBMFC. MONTALENT compte cinq modules : Formation, Recrutement, MonRendement, Rémunération, et Planification de carrière. Le premier module a été lancé en avril 2021.

### **Initiatives pour l'éthique et la résolution de conflits**

Au cours de l'année, le Centre pour l'éthique et la résolution de conflits (CERC) a fait 212 interventions, dont des consultations, des séances d'encadrement en gestion des conflits et des médiations avec les employés du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes. Malgré les restrictions imposées par la COVID-19 en ce qui concerne la formation spécialisée en personne, le CERC a tenu 20 activités de formation spécialisées en ligne et a instauré deux séances de formation obligatoires en réponse à de récents changements au cadre législatif (projet de loi C-65 : Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail), qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

- o Les principes fondamentaux d'un milieu de travail respectueux : une formule hybride combinant autoformation, formation en ligne et formation dirigée (décembre 2019 à mars 2021)
- o Formation sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail (2021)



Le CERC a offert de la formation et des conseils sur les valeurs et l'éthique à l'équipe des Services aux familles des militaires (SFM) du quartier général et aux États-Unis. La formation nous a permis d'établir des bases propices au dialogue et à de bonnes pratiques dans l'équipe, nous recentrant sur nos valeurs personnelles et professionnelles communes et sur la résolution des conflits. C'est dans cette optique que nous avons créé pour des Chartes d'équipe qui ont amélioré la collaboration, l'introspection individuelle et collective, et notre culture de travail en général. »

Laurie Ogilvie, directrice des services aux familles

## **Santé et mieux-être de notre personnel**

Nous continuons de mettre de l'avant notre Programme d'aide aux employés et à la famille, qui offre aux employés du soutien, des webinaires et des ressources sur divers aspects de la santé mentale pour les aider à s'adapter à leurs nouvelles conditions de travail et à surmonter leurs problèmes personnels. Nous avons révisé nos politiques de santé et de sécurité au travail au fil de l'évolution des exigences et recommandations durant l'année, et instauré de nouveaux outils et de nouvelles ressources, notamment un protocole de recherche des contacts.

### **Subvention salariale**

Grâce à la subvention salariale d'urgence du gouvernement du Canada, l'organisation a pu offrir une subvention salariale à environ 1 986 employés dont le revenu, tiré de leurs services à la communauté de FAC, a été interrompu pendant les confinements liés à la COVID-19. Ce soutien crucial du gouvernement a repoussé le besoin de procéder à des mises à pied d'une partie importante de l'effectif en août et en octobre 2020, puis en janvier 2021.

### **Reconnaissance des employés des SBMFC**

Afin de reconnaître le travail assidu, intègre, rigoureux et dévoué de nos 4 300 employés au quotidien, nous avons présenté virtuellement 13 prix de reconnaissance à des employés méritants en 2020-2021.

### **Réseau de champions**

Les employés défendent différentes causes importantes et divers groupes à l'échelle de l'organisation, et jouent un rôle très important dans la mobilisation de leurs collègues. Ils représentent entre autres les personnes autochtones, la communauté LGBTQ2+, les langues officielles, les personnes handicapées, les minorités visibles, le mieux-être et les femmes.

## DÉMOGRAPHIE DES EMPLOYÉS DES SBMFC

### Groupes désignés

À la fin de l'AF 2020-2021, 42 % des employés des SBMFC qui occupaient un poste bilingue avaient un profil linguistique. Au cours des deux dernières années, nous avons atteint nos objectifs de représentation pour les femmes et les personnes handicapées; toutefois, deux groupes continuent d'être sous-représentés, soit les personnes autochtones et les minorités visibles. L'organisation tente toujours de trouver des moyens novateurs et créatifs pour combler cet écart, atteindre ses objectifs de recrutement et répondre aux exigences relatives aux groupes désignés de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Par exemple, certains de nos champions de la diversité et de l'inclusion se sont alliés à des collaborateurs locaux, comme Embauche Immigrants Ottawa (EIO), pour des activités de recrutement, mettant ainsi à profit leur réseau en matière de formation axée sur les compétences en contexte interculturel.

Groupes désignés des employés des SBMFC (excluant les employés occasionnels)	Nombre et pourcentage		
	2019-2020	2020-2021	Cible
Minorités visibles	271 (8,9 %)	266 (9,2 %)	14,7 %
Personnes handicapées	367 (11,6 %)	312 (10,8 %)	9,6 %
Personnes autochtones	128 (4,1 %)	107 (3,7 %)	4,8 %
Femmes	2 017 (64 %)	1 872 (64,6 %)	56,6 %

### Répartition de notre personnel par génération

Cinq générations sont représentées dans notre effectif (incluant le personnel occasionnel), soit une autre source de diversité et de créativité dans nos activités.

Génération	2020-2021
Génération Z (1996–2012)	13,3 %
Génération Y (1977–1995)	45 %
Génération X (1965–1976)	24 %
Génération du baby-boom (1946–1964)	17,4 %
Génération silencieuse (1922–1945)	0,3 %

### Affiliation aux FAC

Nous comptons actuellement 34 % d'employés affiliés aux FAC; 11 % sont des militaires actifs ou à la retraite ou d'anciens réservistes; 16 % ont un conjoint militaire; et 7 % viennent d'une famille de militaires.





## EXPÉRIENCE MEMBRE EXCEPTIONNELLE

Nous avons nos membres à cœur. Peu importe où ils se trouvent, nous nous assurons qu'ils ont accès à tout ce qui est nécessaire, à distance ou en personne (en respectant la distanciation sociale), et ce, à prix raisonnable, qu'il s'agisse des programmes de loisirs des PSP, du soutien offert par les SFM ou de l'expérience de magasinage optimisée de CANEX.ca. Notre service de vente au détail en Lettonie et au Koweït, considéré comme un service essentiel pendant la pandémie par le commandant de la Force opérationnelle, a fourni un soutien continu (avec des mesures sanitaires renforcées) aux militaires canadiens et à tous les militaires de l'OTAN.

Des membres plus forts sur les plans mental, social, physique et financier sont mieux préparés à servir notre pays et à protéger les valeurs canadiennes.

## MIEUX-ÊTRE FINANCIER

La force et la performance de nos membres reposent sur leur mieux-être financier, qui contribue indirectement à leur mieux-être social, mental et physique. Si les SBMFC avaient déjà prévu d'augmenter leur offre de services en ligne, les restrictions de la pandémie ont grandement accéléré le processus.

### Planification financière virtuelle

Plus de 10 000 membres de la communauté de la défense ont profité directement des initiatives de planification financière, avec des placements d'une somme totale de 698 M\$.

- Le Régime d'épargne des FAC a atteint un record de 174 M\$ d'actifs, appartenant à plus de 9 000 participants.

### **Régime d'assurance invalidité prolongée des FAC**

95 000 membres de la Force régulière et de la Force de réserve sont couverts par le régime.

- Plus de 2 000 membres ont été accompagnés pendant leur libération pour raisons médicales et l'activation de leurs prestations.

### **Assurance vie et réclamations**

Plus de 142 000 membres des FAC, vétérans et leurs conjoints étaient couverts par le régime d'assurance vie de la Financière SISIP.

- Un total de 64,3 M\$ a été versé en réclamations d'assurance vie en 2020-2021.
- 2 184 militaires ont accédé à l'assurance maladie grave.

### **Counseling financier**

Un total de 3 076 militaires et leurs familles ont reçu de l'aide en matière de gestion des liquidités et de la dette; 160 ateliers en ligne, portant sur une variété de sujets financiers, leur ont aussi été offerts afin de les aider dans leur prise de décisions et leur planification.

### **Magasinage chez CANEX**

Pour des milliers de militaires au Canada et ailleurs dans le monde, CANEX est le seul fournisseur de produits alimentaires ou autres services dans les bases, les escadres et les unités des FAC qui se trouvent dans des régions éloignées, rurales et semi-urbaines.

- Au cours de l'AF 2020-2021, lorsque c'était possible et conformément aux directives sanitaires locales, les magasins CANEX sont demeurés ouverts et opérationnels.
- CANEX a également amélioré l'expérience de magasinage en ligne en lançant une nouvelle plateforme moderne.
- Au total, 41 M\$ d'achats ont été réalisés grâce au Plan de crédit sans intérêt de CANEX.
- Le programme Primes CANEX a incité plus de 58 000 membres UneFC à faire leurs achats dans les magasins CANEX et leur a permis d'utiliser leurs points pour des achats d'une valeur de 587 000 \$.

### **Services bancaires pour la communauté de la défense canadienne**

En 2020, l'équipe des Services commerciaux a bien renégocié le contrat des Services bancaires pour la communauté de la défense canadienne entre les SBMFC et BMO Banque de Montréal. Ainsi :

- les membres d'UneFC ont accès à des offres de services bancaires personnels exclusives (hypothèques, financement pour petites entreprises, etc.), représentant des économies collectives de plus de 25 M\$ par année;
- le personnel des bases et escadres a vu augmenter ses sources de revenus pour les commandites et les événements, ce qui profite également aux fonds des bases.

### **Reconnaissance FC**

Les membres économisent plus de 2 M\$ par année grâce à 10 entreprises partenaires nationales. Le site ReconnaissanceFC.ca a été consulté plus de 156 600 fois au cours de l'AF 2020-2021, et de ces visites, 60 % étaient par de nouveaux utilisateurs.

### **Aide financière**

En raison des défis posés par la pandémie, un nombre relativement plus élevé de membres des FAC a reçu de l'aide financière de nos fonds de bienfaisance au cours de la dernière année. Les SBMFC, par l'intermédiaire de divers programmes d'Appuyons nos troupes et de Sans limites, ont pu aider plus de 7 800 militaires et leurs familles :

- 871 familles ont reçu de l'aide dans le cadre du Programme de paniers des Fêtes, pour une valeur totale de 154 800 \$.
- 586 membres et leurs familles se sont vu accorder des prêts.
- 549 membres et leurs familles ont reçu une aide du Programme de plaques d'immatriculation Appuyons nos troupes de l'Alberta.
- 181 familles ont reçu une subvention d'urgence COVID-19.
- 133 membres ont reçu une subvention pour les personnes ayant des besoins spéciaux.
- 207 familles ont bénéficié d'une aide financière d'urgence.

- 129 membres ont profité du programme de bien-être dans les hôpitaux, et 170 vétérans se sont vu remettre des articles et de l'équipement médical au Centre de santé pour les vétérans Perley et Rideau.
- L'équipe de Sans limites a distribué plus de 1 M\$ en subventions pour de l'équipement et des camps. Elle a administré 1 670 demandes de subvention, soit une hausse de 2,44 % par rapport à l'année précédente.

### Emploi des conjoints

Le Réseau pour l'emploi des conjoints des militaires a connu une hausse de près de 30 % de ses membres; plus de 1 246 conjointes et conjoints s'y sont joints en 2020-2021. Des 4 300 participants au programme, plus de 525 conjointes et conjoints de militaires ou de vétérans travaillent maintenant pour des employeurs du Réseau.

### Bourses d'études

Quatre-vingt-sept bourses d'étude totalisant 148 000 \$ ont été remises, soit une hausse de 174 % par rapport à l'année précédente. Cela témoigne bien de la générosité et de l'engagement des donateurs d'Appuyons nos troupes en ces temps difficiles.

### Programmes subventionnés des PSP

Les PSP ont continué de proposer toute une série de programmes subventionnés pour favoriser le mieux-être des membres, notamment dans le cadre des activités de loisirs communautaires.

- Les fonds des bases et des escadres ont financé l'accès aux installations de loisirs pour les membres des FAC, leurs familles et les vétérans, à un coût inférieur moyen d'environ 84 % par rapport aux coûts municipaux et du marché.
- Ils ont également financé les camps de jour, à un coût d'environ 21 % inférieur aux coûts municipaux et du marché.
- Les activités d'intérêt particulier comme les clubs de golf, les marinas, les terrains de camping et les services de restauration ont fourni une variété de biens et de services aux communautés militaires à l'échelle du pays. Les profits générés ont été versés aux fonds des bases locaux afin d'offrir des programmes supplémentaires sur place.

## SOUTENIR NOS MEMBRES QUAND ÇA COMPTE LE PLUS



Nous sommes extrêmement reconnaissants des services et du soutien offerts par les Services aux familles des militaires lors de la naissance de notre fille plus tôt cette année. L'accouchement était prévu pendant les Fêtes et, malheureusement, avec les restrictions sur les voyages en raison de la COVID-19, nos plans de recevoir la famille pour nous visiter et prendre soin de notre fils à la naissance de sa petite sœur sont tombés à l'eau. J'ai discuté sur Zoom avec Tammy, notre coordonnatrice des services d'approche des SFM, et elle me demandait comment allaient nos préparatifs et si nous avions besoin d'aide. Je lui ai expliqué que sans notre famille avec nous, nous devions embaucher quelqu'un pour garder notre fils pendant que j'étais à l'hôpital et pour les quelques semaines suivant l'accouchement. Elle s'est penchée sur notre cas, puis nous a dit que nous étions admissibles aux services de garde en cas d'urgence et nous a expliqué le programme. Nous étions tellement soulagés. Tammy a continué de nous offrir un soutien incroyable, en prenant des nouvelles régulièrement de notre nouvelle vie à quatre. Merci à Tammy et aux SFM pour toute l'aide que vous apportez aux familles des FAC en dehors du pays! Nous sommes très reconnaissants!

Heather et Joshua Kutryk

## MIEUX-ÊTRE PHYSIQUE

Dès le début de la pandémie, nous avons mis toutes nos énergies à préserver la santé, la sécurité et le bien-être des membres des FAC et de leurs familles. Les SBMFC proposent des activités de conditionnement physique, de sports et de promotion de la santé, ainsi que le Programme des services aux familles des militaires dans les bases et les escadres partout au Canada et au sein des opérations de déploiement.

### Activités en personne

Dans l'esprit du rôle de soutien de l'organisation aux opérations des FAC et aux efforts de mise sur pied de la force, les PSP ont continué de tenir des activités en personne pendant la pandémie, dans le respect des directives sanitaires provinciales et des protocoles de santé et de sécurité au travail, établis en consultation avec les Services de santé, les Ressources humaines internes et les comités de santé et de sécurité. Conformément aux priorités du chef d'état-major de la défense (CEMD) en matière de recrutement et d'état de préparation opérationnelle des FAC, les activités suivantes ont eu lieu en personne :

- 17 128 évaluations FORCE au moyen des trousseaux FORMeFIT ont été menées en appui aux opérations nationales et internationales en cours et aux plans d'entraînement. Les chiffres sont inférieurs à ceux de l'année précédente, en raison des directives sanitaires (fermetures d'installation et distanciation physique).
- 65 employés des SBMFC (PSP) ont soutenu des opérations de déploiement des FAC dans le monde, dont deux missions particulièrement importantes, la force opérationnelle terrestre de l'OP REASSURANCE en Lettonie et l'OP IMPACT au Koweït.
- 16 cours décentralisés de qualifications militaires de base ont été donnés par les PSP, en collaboration avec les FAC.
- Poursuivant les efforts de recrutement de plongeurs-démineurs, nous avons élaboré et mis en œuvre les volets physiques du Centre d'évaluation des plongeurs-démineurs; une évaluation de la condition physique aux fins de la sélection a été testée pour la présélection, et un programme d'entraînement pour la préparation physique des candidats a été créé.

### Programmes de conditionnement physique virtuels

Nous avons lancé une programmation virtuelle en avril 2020 pour aider la communauté des FAC à garder leur forme physique et mentale pendant la pandémie.

- L'équipe du conditionnement physique des PSP a préparé toute une série de vidéos de conditionnement physique, qui se trouvent sur nos chaînes YouTube nationales. Des [741 vidéos en anglais](#), 77 sont des ateliers sportifs, contre 18 pour les [265 vidéos en français](#).
- Les moniteurs de conditionnement physique des PSP ont présenté des séances préenregistrées et en direct, en anglais et en français, dans une grande variété d'options, de durées et de méthodes d'entraînement.
- Entraînement physique pour les astronautes de l'Agence spatiale canadienne (ASC) : l'équipe de la recherche et du développement en performance humaine des PSP a appuyé l'entraînement physique des astronautes de l'ASC et le perfectionnement continu d'une norme de condition physique professionnelle pour les astronautes.

---

Il y a deux ans, en juillet 2019, mon corps et ma santé mentale avaient touché le fond. Je pesais près de 300 livres et un spécialiste venait de me dire que j'étais à cinq ou sept ans d'une cirrhose du foie non alcoolique complète. Même si je n'étais pas retourné au gymnase depuis ma libération des FAC en 2014, j'ai été accueilli à bras ouverts comme si je n'étais jamais parti. Le merveilleux personnel des PSP s'est surpassé en me fournissant des ressources pour m'aider à reprendre le chemin de la santé. Les choses allaient vraiment bien, le poids diminuait et mon foie se rétablissait. Puis la pandémie a frappé. J'ai aménagé une salle de conditionnement physique à domicile et installé quelques appareils de base, mais je n'avais pas de structure à suivre comme avant. Cependant, les PSP ont mis au point des programmes d'entraînement virtuels qui m'ont aidé, ainsi que d'innombrables autres personnes, à rester motivé. Ils ont également mis à notre disposition le programme TrueCoach. Cela a changé la donne. Dans des circonstances très difficiles, les PSP ont fait tout leur possible pour s'assurer que la communauté militaire active et retraitée ne soit pas laissée pour compte. Leurs services et programmes n'ont pas seulement aidé la santé physique de chacun, mais aussi leur santé mentale. Pour cela, moi et d'innombrables autres personnes leur devons une dette de gratitude qui ne sera peut-être jamais entièrement remboursée. Merci!

Cplc (ret) Brian Kent

---



## Soins et promotion de la santé

Malgré les confinements et les directives sanitaires strictes, l'équipe de la promotion de la santé des SBMFC a donné 1 619 présentations à 56 615 participants, dont 1 010 présentations virtuelles sur l'éducation à la santé. Des 1 619 présentations, au moins 352 (22 %) concernaient la saine alimentation, tandis que 527 (32 %) couvraient des sujets variés, notamment la sensibilisation aux dépendances et la prévention, la prévention des blessures, et la vie active.

## Soins de santé virtuels

Les familles des militaires ont bénéficié gratuitement de 1 558 consultations virtuelles avec un médecin de Maple. De plus, 522 familles de militaires ont pu s'adresser à un médecin grâce au Réseau de médecins à l'intention des familles des militaires.

## MIEUX-ÊTRE SOCIAL

Le rôle des SBMFC en ce qui a trait au mieux-être social et à la résilience de la communauté des CAF en 2020-2021 est non négligeable. Pandémie oblige, bon nombre d'activités récréatives et familiales ont dû passer en mode virtuel, qu'il s'agisse de loisirs, de soutien social, d'ateliers ou de distribution de paniers cadeaux.

- Les SFM ont mis en contact plus de 35 000 familles pour qu'elles puissent profiter d'un soutien social non clinique, au Canada et à l'étranger.
- Du personnel des services d'approche a communiqué avec 150 familles à l'étranger relevant des responsabilités du vice-chef d'état-major de la défense, lesquelles ont reçu une aide adaptée à leur situation dans le cadre du programme *Rest of the World* par opposition au soutien des programmes des SBMFC pour les familles qui sont en Europe ou aux États-Unis.
- Les SFM ont également mis en place les initiatives sur la violence familiale et la violence fondée sur le genre au format numérique, pour offrir un soutien aux familles au Canada et à l'étranger.
- L'équipe de promotion de la santé des PSP a donné 740 présentations et exposés sur le mieux-être social des membres, où elle offrait notamment des conseils sur les interactions positives et l'établissement de relations personnelles et de liens professionnels significatifs.

- Dans le cadre des Jours Joyeux (du 24 novembre au 30 décembre 2020), l'équipe des loisirs communautaires des PSP a préparé pour la communauté des FAC, les vétérans et les familles 22 activités virtuelles à l'échelle nationale : concours, exploration culturelle, événements, cours et deux concerts en direct d'une opération de déploiement, dont ont profité 80 000 membres. Grande réussite du programme : le Party de cuisine de la côte Est, mettant en vedette Signal Hill, a été visionné plus de 5 500 fois. Ce concert a aussi été intégré à l'événement Noël en mer, à bord du NCSM Toronto et présenté à près de 780 personnes déployées en Lettonie.
- Les journaux des Forces canadiennes ont lancé le deuxième Concours des jeunes journalistes annuel. Les participants couraient la chance d'y remporter une bourse d'études de 2 500 \$ et des occasions de formation et de mentorat.
- L'équipe des loisirs des PSP a tenu un événement virtuel dans le cadre de la Journée mondiale de l'enfance, le 20 novembre, auquel 11 000 membres de la communauté militaire ont participé. Chansons et lanternes ont servi à montrer le soutien d'enfants de militaires à leurs parents et tuteurs, qui œuvrent à la protection des enfants dans le monde.
- Grâce à de généreuses organisations canadiennes, dans le cadre de l'Op Père Noël, des colis d'une valeur de 200 \$ chacun et composés d'articles d'usage quotidien ont été préparés par l'équipe du soutien aux déploiements et l'équipe des commandites des PSP pour les 2 517 membres des FAC en déploiement pendant les Fêtes.
- Différentes équipes ont collaboré étroitement pour envoyer 95 enfants de familles de membres des FAC à des camps (dans le respect de toutes les directives sanitaires), dans le cadre du Programme national de camps d'été des SBMFC; 102 enfants ayant des besoins spéciaux ont aussi pu y aller, aux bons soins de 34 animateurs spécialisés.
- Pandémie oblige, la Course de l'Armée du Canada a elle aussi dû adopter le mode virtuel en 2020. Toutes les grandes bases des Forces canadiennes et plus de 6 000 personnes de partout au pays y ont participé. L'édition 2020 a permis d'amasser 400 000 \$, pour un total, depuis la création de la course, de 4 M\$. Ce montant important finance

plusieurs programmes chapeautés par Appuyons nos troupes et Sans limites visant à autonomiser les militaires et leurs familles en améliorant leur bien-être.

- Le Défi annuel de la bataille de l'Atlantique de la Marine royale canadienne, qui s'est tenu à l'été 2020, a rassemblé 2 750 cyclistes, dans 175 équipes à travers le pays, pour un total de 25 000 randonnées, en l'honneur des 25 000 trajets réalisés durant la Deuxième Guerre mondiale. Au total, 59 622 \$ ont été amassés, dont 35 773,20 \$ ont été remis à Appuyons nos troupes et à Sans limites.

## MIEUX-ÊTRE MENTAL

Les SBMFC offrent des programmes qui appuient le mieux-être mental des membres de la communauté des FAC. En 2020-2021, les SFM, les PSP, la Financière SISIP, Appuyons nos troupes et Sans limites ont continué d'améliorer leur offre de services virtuels. Parmi ces services, mentionnons le counseling en santé mentale, le soutien en cas de violence familiale et conjugale, le soutien aux familles à l'étranger et le soutien social non clinique.

- Les SFM, par l'entremise des CRFM situés un peu partout, ont offert 2 094 séances de counseling en santé mentale.
- Appuyons nos troupes a financé 26 ateliers virtuels de soutien social aux blessures de stress opérationnel.
- La Financière SISIP a tenu 6 759 séances de counseling financier virtuelles pendant l'année.
- Les équipes de promotion de la santé des PSP ont offert bon nombre de présentations et d'ateliers dans les bases, les escadres et les unités portant sur la santé mentale, le suicide, le stress et la gestion de la colère.
- Le défi hivernal virtuel 2021 des PSP, organisé par les équipes des sports, des loisirs, de la promotion de la santé et du conditionnement physique des PSP, a connu un succès retentissant. Au total, 1 996 personnes ont amassé presque 35 000 \$ pour Sans limites.
- Sans limites a aidé, en personne et en ligne,

1 670 militaires et vétérans blessés ou malades à se rétablir, à se réadapter et à réintégrer la communauté par le sport, les loisirs et les activités créatives.

- La LIF a offert près de 1 006 séances de counseling virtuelles et reçu 1 168 appels de détresse en santé mentale. Nous avons constaté une hausse de 70 % des demandes de soutien provenant des membres de familles concernant des situations de violence familiale en 2020-2021, comparativement à l'AF précédente.



**Vous êtes l'une des rares personnes à qui je peux parler de mes problèmes. Je suis si reconnaissant de vous avoir comme conseiller. »**

Utilisateur de la LIF, mai 2020

- L'Institut des familles solides a soutenu 112 familles en offrant de l'encadrement en ligne aux parents d'enfants et de jeunes qui présentent des signes d'anxiété ou de dépression.
- Service d'aide en cas de crise par textos : Grâce à un généreux don de Lockheed Martin, un service de textos en cas de crise adapté a été mis en place pour les 78 000 enfants et adolescents de membres des FAC; 48 jeunes en crise y ont recouru en 2020-2021. Ce service, offert par Jeunesse, J'écoute dans le cadre d'un vaste partenariat entre les SBMFC et la Fondation La patrie gravée sur le cœur, vise à ce que tous les enfants de familles de militaires aient accès à un soutien en santé mentale et en bien-être en français et en anglais.

Lors d'un sondage, 83 % des jeunes ont dit avoir parlé de quelque chose dont ils n'auraient parlé à personne d'autre.

Comme parents, mon mari et moi savons que nos enfants pourraient ne pas toujours être à l'aise de nous parler de leurs soucis, ni même à leurs amis. À la maison, nous gardons le numéro de téléphone sur la porte du frigo, pour rappeler à nos enfants qu'ils ne sont jamais seuls et qu'il y a toujours quelqu'un pour les écouter.

Membre des FAC et mère de trois adolescents

### RÉSULTATS DU SONDAGE SUR L'EXPÉRIENCE MEMBRE

Nous avons lancé un programme de recherche sur l'expérience membre afin de comprendre et de comparer nos forces et possibilités d'amélioration, dans le but d'offrir à nos membres une expérience complète qui surpasse les attentes de la communauté des FAC.

L'indice de l'expérience membre sert de baromètre pour mesurer la qualité de la relation entre un membre ou un client et une organisation. Les membres qui accordent un 9 ou un 10, sur une échelle de 1 à 10, aux trois mesures suivantes sont considérés comme étant loyaux.

- Qualité globale de l'expérience membre
- Valeur perçue globale
- Probabilité de recommandation

Nous travaillons à élaborer une stratégie sur l'expérience membre, et une autre sur l'expérience des membres UneFC à partir des résultats du sondage. La formation de nos employés fera aussi partie de notre approche visant à devenir de plus en plus axé sur nos membres.

Les avantages d'UneFC ont tout changé pour moi, qu'il s'agisse de meubler ma maison ou de changer les pneus de ma voiture, ou encore de faire profiter des soldes incroyables ma famille et ma communauté – quel soulagement en ces temps difficiles. Merci.

Membre UneFC, en réponse au sondage

## AUTONOMISATION SOCIALE



Rendre nos membres plus forts mentalement, socialement, physiquement et financièrement pour qu'ils puissent mieux servir notre pays.



17 128

PHYSIQUEMENT  
évaluations FORCE

SOCIALEMENT  
2 157



colis de l'Op Père Noël

FINANCIÈREMENT  
Hausse des membres du  
Réseau pour l'emploi des  
conjoints des militaires



## MENTALEMENT

Soutien non clinique  
offert à plus de

35 000  
familles





## 2

### Maturité et innovation **ORGANISATIONNELLES**

## OBJECTIF STRATÉGIQUE

Faire évoluer notre modèle d'affaires et nos processus dans un environnement commercial complexe et en constante évolution.

En tant qu'entité des Biens non publics, les SBMFC ont élaboré une feuille de route pour l'avenir, [Des membres en santé, des communautés fortes – Stratégie des SBMFC 2030](#), assortie d'un [plan stratégique triennal \(2021-2024\)](#). L'AF 2020-2021 marquait une nouvelle étape dans notre transition en une organisation à vocation sociale intégrée. Nous avons tout particulièrement travaillé à concevoir et à mettre en œuvre notre stratégie, à perfectionner nos processus de gestion, et à mesurer nos réussites et nos progrès sur une période supérieure à ce qui était fait dans le passé. Nous avons mis en place un processus d'établissement de normes de mesure du rendement à l'échelle de l'organisation, et nous sommes donné pour mission de mesurer nos réussites et de planifier l'avenir en conséquence. Malgré les obstacles posés par la pandémie, nous sommes parvenus à avancer dans l'atteinte de nos objectifs.

### TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Grâce au Programme d'entreprise numérique, qui comprend le plan d'investissement technologique (PIT) des BNP, les SBMFC ont continué d'investir dans l'infrastructure de base, la cybersécurité, le nuage informatique et les solutions de travail à distance. Ils ont aussi géré et mis en place un programme de gestion des relations avec la clientèle pour la Financière SISIP, un soutien à l'évaluation automatisée de la condition physique des FAC, et une version améliorée de notre système de gestion financière. Dans le cadre de notre plan d'investissement en biens immobiliers, le PIT demeure essentiel pour que les SBMFC atteignent leurs objectifs, en particulier avec les demandes accrues de services numériques et d'environnement de travail à distance. Au cours de l'AF 2020-2021, les BNP ont investi dans les domaines suivants :

- Expérience client : 45 %
- Données et analytique : 2 %
- Sécurité de l'information : 12 %
- Fondement et exécution de la TI : 35 %
- Automatisation des processus : 6 %

#### Gestion des données organisationnelles

Un rapport au greffier du Conseil privé datant

de 2018 indique qu'en septembre 2019, tous les ministères, organismes ou portefeuilles fédéraux devaient avoir en place une stratégie sur les données pour leur secteur d'activité. Non seulement les SBMFC ont élaboré leur toute première stratégie sur les données organisationnelles, ils ont également réalisé une évaluation du niveau de maturité en gestion des données, qui a jeté les bases de l'orientation de la stratégie. Par ailleurs, conformément à la Stratégie des SBMFC 2030, nous avons rédigé des lignes directrices pour les données organisationnelles ainsi qu'une feuille de route claire pour l'avenir. Première étape dans cette direction : la formation du conseil de gouvernance des données. Nous avons commencé à préparer une analyse de rentabilité pour mettre en œuvre la stratégie au moyen d'un processus itératif grâce auquel nous nous concentrerons sur un problème mesurable à la fois – cela servira également pour les grands projets de gestion des données.

#### Transformation numérique axée sur les membres

Nous avons travaillé très fort sur notre nouveau site Web centralisé (lancement prévu en 2022) et le **système de gestion de l'expérience membre (SGEM)** pour gérer les interactions avec nos membres (clients) actuels et potentiels. Grâce à ces deux plateformes, la satisfaction de nos membres augmentera, tout comme leur engagement et leur recours à nos produits et services.



## PROJETS OPÉRATIONNELS NUMÉRIQUES

Si la pandémie a ralenti notre rythme, notre bureau de gestion des projets a continué de travailler sur 33 projets assortis d'échéanciers pluriannuels variés, dont huit ont vu la fin en 2020-2021. Ces projets concernaient essentiellement les systèmes d'information, les ressources humaines, la Financière SISIP, CANEX et Appuyons nos troupes. En voici quelques-uns :

- Le système de gestion des prêts d'Appuyons nos troupes est maintenant bien implanté. Nombre de tâches financières et administratives manuelles associées aux décaissements et à la production de rapports sont maintenant éliminées. Du côté de nos membres, le portail libre-service permet la saisie automatisée de données ainsi que le suivi du statut d'une demande.
- Plateforme de commerce électronique de CANEX : En juillet 2020, nous avons lancé une plateforme de commerce électronique infonuagique moderne et efficace, qui a très largement contribué à augmenter nos revenus en ligne (hausse de 24,6 % par rapport au budget et de 56 % par rapport aux ventes de l'année précédente). Plus de 19 000 commandes y ont été traitées.
- Télétravail : Nous avons entrepris d'ordonner en détail les investissements technologiques nécessaires pour prioriser et améliorer notre capacité de travail à distance, tout particulièrement

pour les bases qui dépendent du Réseau étendu de la défense, qui n'est pas optimal pour les activités des BNP.

## CYBERSÉCURITÉ

Pour atténuer notre vulnérabilité aux risques de cybersécurité, y compris la perte de données sensibles, nous nous sommes concentrés sur les activités suivantes :

### Amélioration de l'évaluation des risques

L'équipe des cyberopérations, les PSP et le bureau de la protection des renseignements personnels des SBMFC ont collaboré avec le Directeur général – Opérations (Gestion de l'information) du ministère de la Défense nationale (MDN) pour évaluer les données des SBMFC et les risques auxquels s'exposent le réseau des BNP et d'autres endroits où les données des BNP sont conservées, afin d'atténuer tout risque éventuel.

### Gestion de la sécurité

La solution de gestion des informations et des événements de sécurité a été lancée avec l'aide d'un fournisseur de services de sécurité gérés de confiance; tous les biens de production sont enregistrés dans un système de gestion centralisée accessible en tout temps. Elle est maintenant pleinement opérationnelle, et nous rencontrons chaque mois notre fournisseur pour examiner avec lui l'ensemble des alertes, des avertissements et des incidents, et analyser les possibles menaces afin d'assurer la sécurité de l'organisation dans toute la mesure du possible.

## MARKETING ET COMMUNICATIONS

Dans la dernière année, nous avons eu recours à divers outils numériques pour maintenir le contact avec nos parties intéressées (internes et externes) pendant la pandémie. De nombreuses initiatives de communications et marketing numériques ont vu le jour, avec les résultats suivants :

- La mise en valeur d'une approche de communication personnalisée et axée sur le membre et l'augmentation du nombre de publications sur les médias sociaux ont permis d'accroître et de fidéliser la communauté des SBMFC sur les médias sociaux (40 328 abonnés), et plus important encore, d'augmenter le taux d'engagement.

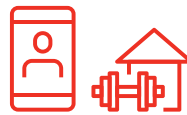
- Des stratégies marketing par courriel claires et ciblées et un contenu qui interpelle les membres, combinés à d'importants contrôles qualité des bases de données, ont entraîné une hausse importante de la réponse aux courriels envoyés à la liste de diffusion d'UneFC. La stratégie de marketing par courriel d'UneFC, qui surpasse constamment les normes du secteur, atteint des taux d'ouverture de courriels impressionnants, tant chez nos membres anglophones que francophones. On parle de taux d'ouverture de 33,9 % et de réactivité (taux de clic après ouverture du courriel) de 8,04 % en anglais, et de 37,1 % et 8,24 % en français. Ces taux sont supérieurs à ceux qu'on voit dans le secteur, et témoignent bien de notre sensibilité à nos membres et de l'intérêt de mieux cibler les segments du marché.
- Les efforts concertés mis dans les initiatives de marketing de CANEX ont contribué à rehausser à 9,4 M\$ la contribution des ventes, soit 9,7 % de la totalité de la contribution des ventes de CANEX (alors qu'elle était de 7,6 % l'année précédente), en dépit des difficultés subies par le secteur du détail durant la pandémie. L'indice de recommandation client cumulatif de CANEX pour l'AF 2020-2021 se situe à +60, ce qui excède de loin la moyenne du secteur du commerce de détail (+43).
- La Financière SISIP a lancé un nouveau site Web temporaire en février 2021; le taux d'utilisation du site a connu une augmentation de 13 %, et le nombre de sessions par rapport à l'année précédente, de 12 %. Pendant ce temps, son taux d'engagement par courriel continue d'excéder ses propres indices et ceux du secteur, grâce à un taux d'ouverture de 36,5 % et à un taux de réactivité de 3,65 % (contre 21,56 % et 2,72 % respectivement, les indices pour les services financiers).
- Le Centre de services aux membres a joué un rôle important pendant la pandémie : le personnel a accompagné 18 021 clients, dans 45 725 interactions tout au long de l'année. Le taux de satisfaction, accordé par 27 % des clients, s'est maintenu à 91 %.

En dépit du contexte bien particulier de la pandémie, les SBMFC ont continué de repousser les frontières de l'innovation et sont parvenus à un niveau de maturité organisationnelle impressionnant, grâce au lancement et à la réalisation de divers projets et initiatives, qui ont tous contribué à renforcer notre capacité.

## OPTIMISATION NUMÉRIQUE



Mettre à profit les outils numériques pour entrer en contact avec nos parties intéressées.



PROGRAMMES VIRTUELS  
de conditionnement  
physique

### VIDÉOS OFFERTES

**265** **741**

en français

en anglais



### CANEX.CA

Augmentation des ventes en ligne  
Hausse des revenus provenant  
des ventes en ligne

**24,6 %**

### FINANCIÈRE SISIP

Augmentation suite au  
lancement du nouveau site Web



**13 %**

plus d'utilisateurs

**12 %**

plus de sessions



# 3

## Viabilité FINANCIÈRE



## OBJECTIF STRATÉGIQUE

Cimenter notre capacité à générer des profits et à les réinvestir dans les offres à nos membres.

Malgré l'impact important de la pandémie sur les activités des BNP à l'échelle locale, les bases et les escadres ont réussi à protéger leurs programmes grâce à une gestion prudente et à une réduction des coûts d'exploitation. Les fonds des entités des BNP sont bien préservés dans le Fonds central des Forces canadiennes (FCFC) et gérés avec précaution par le comité de placements. Nos états financiers détaillés se trouvent sur le site Web des SBMFC, conformément à nos pratiques de transparence redditionnelle.

### PLAN STRATÉGIQUE DE PLACEMENT DES BNP

Victimes des effets économiques sans précédent de la pandémie et de ses répercussions sur le marché, le FCFC et le fonds distinct de la Financière SISIP ont subi d'importantes pertes non réalisées avec la chute vertigineuse des marchés en mars 2020.

Depuis, tous deux se sont relevés de ce creux, par 22,7 % et 18,6 % (36,3 M\$ et 74,4 M\$) respectivement. En date du 31 mars 2021, la valeur au marché était de 195,7 M\$ par rapport à 159,4 M\$ à la fin de l'année 2020 pour le FCFC, et de 486,2 M\$ par rapport à 411,8 M\$ pour le fonds distinct de la Financière SISIP.

La répartition de l'actif du FCFC et de la Financière SISIP demeure prudente, bien qu'elle soit axée sur la valeur de croissance à bon marché et conçue pour surclasser le rendement attendu sur les marchés baissiers.

Grâce à une meilleure sélection d'actifs et à des ajustements opportuns, la stratégie du chef de placements en impartition rehausse la valeur des deux portefeuilles, dont le rendement a surpassé les indices de la politique et des procédures de placement.

### PLAN STRATÉGIQUE TRIENNAL DE CANEX

L'évolution rapide du marché du détail, les changements des habitudes des consommateurs et les effets de la pandémie sur ses opérations ont placé CANEX dans une situation financière et opérationnelle insoutenable. Dans ce contexte, le directeur général des BNP a demandé que soit formé, en juillet 2020, un comité de surveillance stratégique dirigé par le chef des opérations, avec

pour mandat d'examiner le modèle d'affaires de CANEX et d'élaborer un plan de relance. Le comité devait se pencher notamment sur les pratiques de gestion des stocks, le choix des produits offerts en magasin, la rémunération, et la gestion des frais de vente, frais généraux et dépenses administratives. Les résultats de cet examen ont été présentés au conseil des BNP et ont servi à orienter le nouveau plan stratégique triennal de CANEX, qui met la table et établit la feuille de route tactique pour la relance des opérations de détail de CANEX, dans l'optique de créer plus de valeur pour plus de membres. CANEX demeure une composante clé de l'avenir des SBMFC et de notre mission, qui consiste à rendre nos communautés et nos membres plus forts.

### L'ANNÉE FINANCIÈRE 2020-2021 EN CHIFFRES

Malgré l'AF malmenée par la pandémie, les SBMFC sont parvenus à certains chiffres intéressants :

- Les dépenses des SBMFC (non publiques et publiques) se sont élevées à 188 M\$, soit légèrement sous le budget prévu en raison des effets de la pandémie sur nos activités, de l'interruption temporaire des paiements de solvabilité au régime de retraite et de la réduction des dividendes de CANEX et de la Financière SISIP. Nous avons clos l'AF 2020-2021 avec un léger surplus de 88 000 \$, comparativement à des pertes de 1 M\$ l'AF précédente. Selon notre modèle d'entreprise à vocation sociale, nous réinvestissons tous les profits dans des programmes et des services qui favorisent la résilience de la communauté de la défense et de la sécurité. La source des fonds non publics

## STABILITÉ FINANCIÈRE



Générer des profits qui sont réinvestis au profit de nos membres.



Débours d'Appuyons nos troupes et de Sans limites

6,7 M\$

Hausse du rendement des placements

22,5 %

4,2 M\$

de revenus

Activités de vente au détail de la Force opérationnelle gérées par les PSP



nécessaires aux activités des SBMFC est suffisante, si l'on se fie à l'apport proposé du FCFC et de la Financière SISIP pour 2021-2022.

- **Rendement du FCFC** : Le rendement annuel global du FCFC surpasse les résultats de l'AF précédente et le budget. Le rendement du capital investi était de 22,5 % pendant l'AF 2020-2021 (-1,9 % durant l'AF 2019-2020), ce qui correspond à des revenus de placement de 36 M\$.
- Les revenus de la **Financière SISIP** s'élevaient pour leur part à 169,4 M\$ (87 M\$ en 2019-2020). La hausse sur douze mois s'explique par un bon rendement du capital investi, à hauteur de 76,5 M\$ (comparativement à des pertes de 9,7 M\$ l'AF précédente). Le rendement du capital investi du fond distinct de la Financière SISIP, net des frais de gestion de placement de 2 M\$, a atteint les 18,1 % en 2020-2021 (perte de 2,8 % l'AF précédente). La contribution de la Financière SISIP aux services des BNP cette AF s'élève à 16,8 M\$ (18,5 M\$ l'AF précédente).
- Le fonds distinct de la Financière SISIP a suffisamment de capitaux pour couvrir notre responsabilité contractuelle de 360 M\$ à l'endroit de Manuvie, pour la réassurance de l'assurance vie temporaire (31 G\$). Le solde de 100 M\$ du fonds distinct suffira amplement à proposer différents programmes de BNP et à couvrir les pertes à court terme de CANEX.
- **CANEX** a terminé l'année sur une note positive, ramenant ses pertes de 12,1 M\$ à 8,7 M\$. Elle a réalisé un chiffre d'affaires brut de 108,3 M\$ (environ 24,7 M\$ de moins qu'à l'AF précédente), une baisse explicable par la réduction des heures d'ouverture et les fermetures causées par la pandémie. La marge brute s'est améliorée sur douze mois, passant de 17,6 % à 18,2 %, et la réduction des frais d'exploitation a donné lieu à des économies d'environ 3,4 M\$. Grâce à sa nouvelle plateforme et au recours de plus en plus important des clients au commerce en ligne, CANEX.ca a augmenté ses revenus de 24,6 % par rapport au budget, et de 56 % par rapport aux ventes de l'AF précédente, représentant 8 % de la totalité des ventes de CANEX.
- Pour ce qui est du fonds **Appuyons nos troupes**, l'AF s'est terminé avec un bénéfice net de 1,1 M\$, comparativement à des pertes de 38 000 \$ l'AF précédente. Les revenus de l'AF 2020-2021 ont atteint les 4,4 M\$, et ce, même si de nombreux événements de collecte de fonds organisés par des tiers ont été annulés en 2020 du fait de la COVID-19 et de ses restrictions. En raison de la pandémie, les revenus ont diminué de 10 %, et les dépenses, de 34 % par rapport à l'AF précédente.
- Le programme **Reconnaissance des FC** a généré un bénéfice net de 47 000 \$, attribuable en grande partie à la gestion prudente des coûts et à la réduction des salaires de 168 000 \$.
- **Entités locales** : Les effets de la pandémie se sont fait ressentir, les revenus globaux ayant chuté de 53 % (en excluant les subventions salariales, considérées comme des revenus). Les dépenses ont également diminué par rapport à l'an dernier. Résultat, un surplus net de 4,7 M\$, très encourageant si on le compare aux pertes de 0,3 M\$ de l'AF précédente. Ce surplus s'explique principalement par les revenus d'intérêts en mars 2021.
- Les **activités de détail de la Force opérationnelle**, gérées par les PSP en Lettonie et au Koweït, ont généré un bénéfice brut combiné de 4,2 M\$; les profits ont été réinvestis sur place dans des initiatives de bien-être et de maintien du moral destinées aux troupes en mission.
- **Programme de subvention salariale (COVID-19)** : Les employés du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes qui travaillent pour les SBMFC ont bénéficié des subventions du gouvernement fédéral à hauteur de 10,8 M\$ (1,7 M\$ pour CANEX; 9,1 M\$ pour les entités locales des BNP) en remplacement des revenus qui auraient normalement servi à payer les salaires.
- Les SBMFC ont également reçu un versement ponctuel de 14,6 M\$ du MDN pour le financement des paiements de solvabilité du régime de retraite des employés du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes. Cet argent représente les frais associés aux employés dont les activités professionnelles sont remboursées, en tout ou en partie, par le MDN, conformément aux ententes signées par le CEMD en vertu de ses responsabilités à l'égard des BNP et le sous ministre du MDN en 2008.





## CONCLUSION

Malgré la pandémie, les SBMFC ont connu un exercice remarquable. La COVID-19 a eu des effets majeurs sur les services locaux des BNP, notamment les activités des PSP et les opérations de détail de CANEX, dans les bases et les escadres. Nos programmes et services tiennent compte des besoins en évolution des FAC et continuent de renforcer l'autonomie, la résilience et l'état de préparation opérationnelle des membres des FAC en favorisant leur mieux-être mental, social, physique et financier. Nous avons appliqué des stratégies opérationnelles efficaces et assuré la prestation rentable d'initiatives nouvelles et novatrices afin de nous acquitter de notre mission de fournisseur de services au sein des secteurs de la défense et de la sécurité.

Qui plus est, nos services ont été appréciés de ceux que nous servons, dans des circonstances qui n'ont pas été vues depuis des générations. Les commentaires reçus de militaires, de vétérans et de membres de leurs familles tout au long de l'année confirment que notre approche de prestation des programmes et des services est la bonne, malgré la pandémie.

Les réalisations des SBMFC, leur agilité et leur capacité à relever les défis qui se présentent et à s'adapter au besoin réaffirment qu'ils sont le fournisseur de choix des FAC et de la communauté UneFC, aujourd'hui et à l'avenir.



Après ma blessure, j'étais vaincu, j'étais saisi, mais grâce au pouvoir du sport et à Sans limites, tout a changé et c'est maintenant derrière moi. Aucune tâche n'est trop ardue. J'ai repris ma vie en main et j'ai dorénavant pour mission de donner au suivant. Sans limites est une organisation de transformation qui sauve des vies, composée d'hommes et de femmes qui ne reculent devant rien pour vous motiver, vous inspirer et vous donner envie d'entreprendre n'importe quelle tâche, petite ou grande. Cette organisation a sauvé ma vie et fait de moi une meilleure personne, un meilleur mari et un meilleur père. Sans limites restera à jamais gravée dans mon cœur et dans mon esprit, et c'est pourquoi je continuerai à persévérer. »

Cplc (ret) Trevor Vautour

## Pour nous joindre

---

[communications@sbmfc.com](mailto:communications@sbmfc.com)

CENTRE DE SERVICES AUX  
MEMBRES

1-855-245-0330  
[connexionFAC.ca](http://connexionFAC.ca)

---



**SBMFC.**  
**Investis dans votre vie.**



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

4210, rue Labelle  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0K2

