



Des membres en santé, Des communautés fortes

Stratégie des Services de bien-être et moral des
Forces canadiennes 2030

À VOTRE SERVICE





TABLE DES MATIÈRES

QUI NOUS SOMMES

Les SBMFC sont une entreprise à vocation sociale	03
Les SBMFC sont axés sur les employés et les membres	05
Les SBMFC contribuent à une vision élargie	07

MISSION	08
---------------	----

VISION	08
--------------	----

VALEURS	09
---------------	----

PROPOSITION DE VALEUR	09
-----------------------------	----

PERSPECTIVE STRATÉGIQUE	11
-------------------------------	----

1. Expériences employé et membre	13
2. Maturité organisationnelle et innovation	14
3. Viabilité financière	15

INITIATIVES TRANSFORMATIONNELLES STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES HABILITANTES	17
---	----

CONFIRMATION DE NOTRE VALEUR	21
------------------------------------	----

Figure 1. Modèle d'entreprise à vocation sociale des SBMFC : intégration des sources de revenus pour bâtir une communauté militaire résiliente, forte et en santé.



QUI NOUS SOMMES

LES SBMFC SONT UNE ENTREPRISE À VOCATION SOCIALE

Les Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC) œuvrent selon un modèle d'entreprise à vocation sociale reposant sur la conviction fondamentale que notre raison d'être est de créer une valeur positive pour nos membres.

Aux fins de la stratégie, le terme « membre » désigne la communauté entière servie par les SBMFC. Nos membres comprennent notre clientèle principale, formée des membres de la Force régulière et de la Force de réserve, des vétérans et des familles des militaires, ainsi que tous les membres UneFC qui sont admissibles aux programmes, aux produits et aux services que nous offrons.

Tenant compte des besoins en évolution des Forces armées canadiennes (FAC), nos programmes et services renforcent l'autonomie, la résilience et l'état de préparation opérationnelle des militaires en favorisant leur bien-être mental, social (qui, pour les besoins de la présente stratégie, comprend le bien-être familial), physique et financier.

Pour l'entreprise à vocation sociale¹ que nous sommes, les revenus sont essentiels à notre viabilité à long terme et à notre capacité de réinvestir dans des programmes qui ont une incidence positive sur la communauté des FAC. Nous appliquons des stratégies opérationnelles et assurons la prestation rentable d'initiatives nouvelles et novatrices afin de nous acquitter de notre mission de fournisseur de services au sein des industries de la défense et de la sécurité.

Les SBMFC mènent leurs activités selon le cadre de responsabilisation des Biens non publics, intégrant plusieurs sources de revenus pour créer un flux harmonieux de prestation de services de bien-être et de maintien du moral (BEMM). Travaillant au nom du chef d'état-major de la défense et sous l'autorité du ministre de la Défense nationale, les SBMFC sont un partenaire de confiance de l'Équipe de la Défense qui crée une valeur réelle pour la communauté des FAC.

La formalisation des SBMFC et du modèle de BEMM au moyen de la législation et de la réglementation fournira au gouvernement du Canada une option pour la prestation des services grâce à une entreprise à vocation sociale axée sur la résilience accrue de la communauté de la défense et de la sécurité.

- NOS MEMBRES SONT :**
- Forces régulière et de réserve
 - Vétérans
 - Familles
 - Toute autre personne pouvant être membre UneFC

¹ « Outre la prestation de programmes sociaux et/ou de services de soutien, les entreprises à vocation sociale exploitent une ou plusieurs entreprises à but lucratif afin de générer des revenus. Les organisations qui fonctionnent selon ce modèle réinvestissent les revenus gagnés dans l'exécution de leur mission sociale; plutôt que d'être motivées par la nécessité de maximiser les profits pour les actionnaires et les propriétaires, elles visent le développement de la communauté. » (traduction libre) – Social Enterprise for Canada (SEC), Mark Pomerantz, Social Enterprise Magazine Online



QUI NOUS SOMMES

LES SBMFC SONT AXÉS SUR LES EMPLOYÉS ET LES MEMBRES

En tant qu'organisation axée sur les membres, nous sommes déterminés à appuyer une culture où nos employés comprennent nos membres et ont vraiment à cœur leur bien-être physique, mental, social et financier. Dans cet esprit, nous prévoyons leurs besoins afin d'offrir une excellente expérience dans chaque interaction.

Forts de leurs connaissances intégrées de la communauté des FAC, nos employés créent des solutions avec les membres pour améliorer leur expérience à long terme. En tant qu'organisation axée sur les employés, nous reconnaissons que nos employés constituent notre atout le plus précieux et nous nous efforçons d'offrir un milieu de travail qui favorise leur bien-être et fait en sorte qu'ils ont l'énergie physique, la concentration mentale et le soutien émotionnel voulus.



QUI NOUS SOMMES

LES SBMFC CONTRIBUENT À UNE VISION ÉLARGIE

Le Canada est engagé à l'échelle internationale et, au moyen d'une approche pangouvernementale, se penche sur les enjeux mondiaux de façon concertée et cohérente. Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les FAC défendent les intérêts du Canada et des Canadiens par l'entremise de leur vision stratégique : Protection du Canada, Sécurité en Amérique du Nord et Engagement dans le monde (PSE). Les SBMFC collaborent étroitement avec le MDN et autres partenaires gouvernementaux pour contribuer à cette mission élargie de défense et de sécurité et pour atteindre les objectifs communs du gouvernement du Canada.

NOTRE MISSION ET VISION

La mission des SBMFC contribue à celle des FAC et du Canada en bâtissant des communautés plus fortes et plus résilientes, une personne à la fois. Membres de la communauté militaire, nos employés sont bien placés pour améliorer la vie de nos membres, et notre vision pour l'intégration des services mentaux, sociaux, physiques et financiers assurera le bien-être de nos membres qui composent notre communauté forte d'un million de membres.

Les SBMFC continueront de favoriser l'état de préparation opérationnelle grâce à une meilleure prestation de programmes et de services qui contribuent de façon positive aux quatre dimensions clés du mieux-être des militaires et de leurs familles.²

² Dimensions du mieux-être définies dans le document Total Health and Wellness Strategy, ci-joint à l'Annexe B.



MISSION

Nous rendons nos membres plus forts.

- Personnes en meilleure santé
- Communautés plus fortes
- Un meilleur Canada

VISION

Améliorer la vie de nos membres au pays comme à l'étranger.

- Mentalement
- Socialement
- Physiquement
- Financièrement

VALEURS

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

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.

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

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

PROPOSITION DE VALEUR

SBMFC. INVESTIS DANS VOTRE VIE.

Nos employés sont passionnés, déterminés, engagés et fiers de servir la communauté militaire. Ils se dévouent aux FAC et offrent des programmes et des services conçus pour produire de la vitalité et un sentiment d'appartenance, peu importe le lieu. Les SBMFC offrent une proposition de valeur unique pour le gouvernement du Canada selon laquelle, au moyen d'un modèle d'entreprise à vocation sociale, ils réinvestissent tous les profits dans des programmes et des services qui favorisent la résilience de la communauté de la défense et de la sécurité grâce à leur engagement ciblé et à l'investissement continu à l'égard de la santé et du bien-être des membres.



PERSPECTIVE STRATÉGIQUE

Le monde change et les SBMFC changent avec lui. Nos membres, qui forment collectivement une communauté forte d'un million de membres, doivent relever des défis particuliers, mais ils sont également le reflet du paysage démographique en mutation de la société canadienne et de l'économie mondiale.

Cette stratégie décennale des SBMFC repose sur un examen de plusieurs documents de planification militaire, sur des études des tendances commerciales au Canada et dans le monde, sur une recherche propre aux SBMFC effectuée sous contrat par Nanos Research et Abacus Data, sur des recommandations découlant de vérifications antérieures effectuées par le SMA(Svcs Ex) ainsi que sur le profil de risque organisationnel des SBMFC.

Les trois secteurs désignés comme présentant le plus de risque pour les SBMFC sont la viabilité financière, les progrès technologiques qui dérangeront les pratiques internes, ainsi que l'évolution démographique des employés et des membres.

Au cours de la prochaine décennie, au moyen des plans stratégiques triennaux et du plan d'activités annuel, nous aborderons ces risques à l'aide des trois priorités stratégiques suivantes :

- Expériences employé et membre
- Maturité organisationnelle et innovation
- Viabilité financière



EXPÉRIENCES EMPLOYÉ ET MEMBRE

Notre priorité absolue est de prendre soin de notre communauté des FAC et d'accroître la valeur des services que nous offrons à tous nos membres. La modernisation de nos activités et le passage à une orientation axée sur les employés et les membres placent les expériences client et employé au cœur de notre organisation.

- Offrir une expérience sans faille et des services entièrement personnalisés.
- Mettre en œuvre une stratégie en matière de technologies et une série d'outils modernes facilitants pour le personnel qui permettent une gestion efficace des adhésions ainsi que l'amélioration des communications et du marketing, et qui rehaussent l'expérience membre grâce à la prestation de services numériques.
- Faire en sorte que les employés s'adaptent au numérique grâce à une formation pertinente pour assurer la dextérité numérique et améliorer le maintien en poste de ceux-ci.
- Élaborer de nouvelles stratégies de recrutement pour créer une proposition de valeur d'emploi intéressante.



MATURITÉ ORGANISATIONNELLE ET INNOVATION

Nous ne pouvons bâtir une communauté des FAC plus forte et plus en santé sans affiner notre modèle opérationnel d'entreprise à vocation sociale et renforcer nos processus opérationnels internes. Les défis modernes complexes nécessitent une combinaison de réflexion conceptuelle et de compétences novatrices (résolution de problèmes complexes, pensée critique et créativité). En investissant dans des projets novateurs, nous préparons la voie à des interactions plus fortes et plus habiles aux niveaux communautaire et individuel.

- Élaborer un cadre stable et uniforme pour le financement public et le financement des BNP.
- Uniformiser les modèles opérationnels et les normes de service pour offrir des options adaptables à l'échelle du pays, au niveau individuel ainsi que des bases et escadres. Le coût total des opérations, du contrôle et de l'administration est compris dans ce résultat et défini davantage dans les plans stratégiques subséquents.
- Exploiter la technologie pour moderniser nos pratiques opérationnelles et aider les FAC à bâtir des « communautés ingénieuses » au moyen de possibilités de partenariat permettant de réaliser des économies de coûts et d'énergie, d'améliorer la prestation des services, d'assurer une meilleure qualité de vie et de réduire l'empreinte environnementale.
- Définir et intégrer l'éthique de la sécurité, de la protection des renseignements personnels et des données à la culture organisationnelle pour assurer la protection des renseignements des membres et des employés et pour éviter leur utilisation abusive.
- Devenir une organisation axée sur les données pour permettre la mesure exacte du rendement et de la valeur. Appliquer les éléments de l'IA, comme l'apprentissage automatique, afin d'appuyer une analytique intelligente, prédictive et prescriptive donnant lieu à des améliorations continues.
- S'engager à bâtir une culture axée sur la conscience environnementale et la gérance améliorée de l'environnement au moyen de guides de développement durable.



VIABILITÉ FINANCIÈRE

Les revenus sont essentiels à notre viabilité à long terme et à notre capacité d'avoir un impact positif en tant qu'entreprise à vocation sociale contribuant à l'état de préparation opérationnelle et aux dimensions du bien-être des FAC. Cette priorité financière à long terme comprend l'élaboration de nouvelles offres, la recherche de possibilités d'expansion vers de nouveaux marchés où les services pourraient être mieux offerts à la communauté des FAC et la création d'initiatives stratégiques pour nos investissements, les activités de financement et les partenariats extérieurs, ainsi qu'un cadre modernisé pour notre prestation de services entre organismes d'État. À son tour, notre stratégie de croissance permet d'investir davantage dans nos gens, nos programmes et la communauté élargie.

- Élaborer et proposer de nouvelles offres axées sur nos membres et les communautés dans lesquelles ils vivent.
- Mettre en œuvre une stratégie de développement des affaires et conquérir de nouveaux marchés où les services pourraient être mieux offerts à la communauté des FAC. Cela pourrait comprendre la réinstallation, le logement, l'immobilier et les possibilités d'infrastructure, ainsi que la collaboration avec des partenaires et des investisseurs de l'extérieur.
- Explorer des partenariats qui optimisent les avantages et offrent de nouveaux services à la communauté.
- Élaborer une stratégie d'investissement à long terme.
- Élaborer une stratégie philanthropique à long terme en matière de collecte de fonds axée sur la prévisibilité et la durabilité.
- Solidifier le soutien public quant à la prestation de services entre organismes d'État au moyen d'un cadre modernisé.



INITIATIVES TRANSFORMATIONNELLES STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES HABILITANTES

En plus des objectifs et des priorités stratégiques susmentionnés, les six initiatives transformationnelles stratégiques suivantes composent notre plan de changement et sont étayées d'objectifs réalisables et mesurables dans nos plans stratégiques triennaux. Pour réussir, chaque initiative fera l'objet d'une série de projets et d'activités avec une approche progressive qui prévoira l'ordonnement de la feuille de route, les chemins critiques, les dépendances et les ressources à prioriser et à aligner.

- Programme de transformation numérique axée sur les membres – une stratégie pluriannuelle qui transformera l'interaction avec nos membres, notamment la mise en place d'un logiciel de gestion des relations avec la clientèle à l'échelle de l'organisation, un nouveau site Web et un système de gestion du contenu, ainsi qu'un intranet pour nos employés.
- Expérience employé améliorée – une expérience qui permettra le recrutement et le maintien en poste du personnel, et offrira un environnement axé sur les employés qui établit un équilibre entre la rémunération et les conditions d'emploi.
- Programme de gestion des données organisationnelles – une stratégie pluriannuelle permettant à l'organisation d'être axée sur les données, d'assurer une plus grande maturité des données et d'améliorer la gestion et la sécurité de nos données en tant qu'actif essentiel.
- Modèle d'affaires modernisé des bases/escadres – une stratégie de transformation adoptant une approche globale de la refonte du modèle d'affaires des bases et escadres, qui portera sur les principales infrastructures, les offres, les clients/membres et les finances, et qui consolidera les efforts en un résultat stratégique.
- Stratégie pour l'infrastructure – une stratégie pluriannuelle pour un aménagement urbain tourné vers l'avenir (comprenant l'immobilier et le logement) et l'exploration de partenariats publics et avec l'industrie.

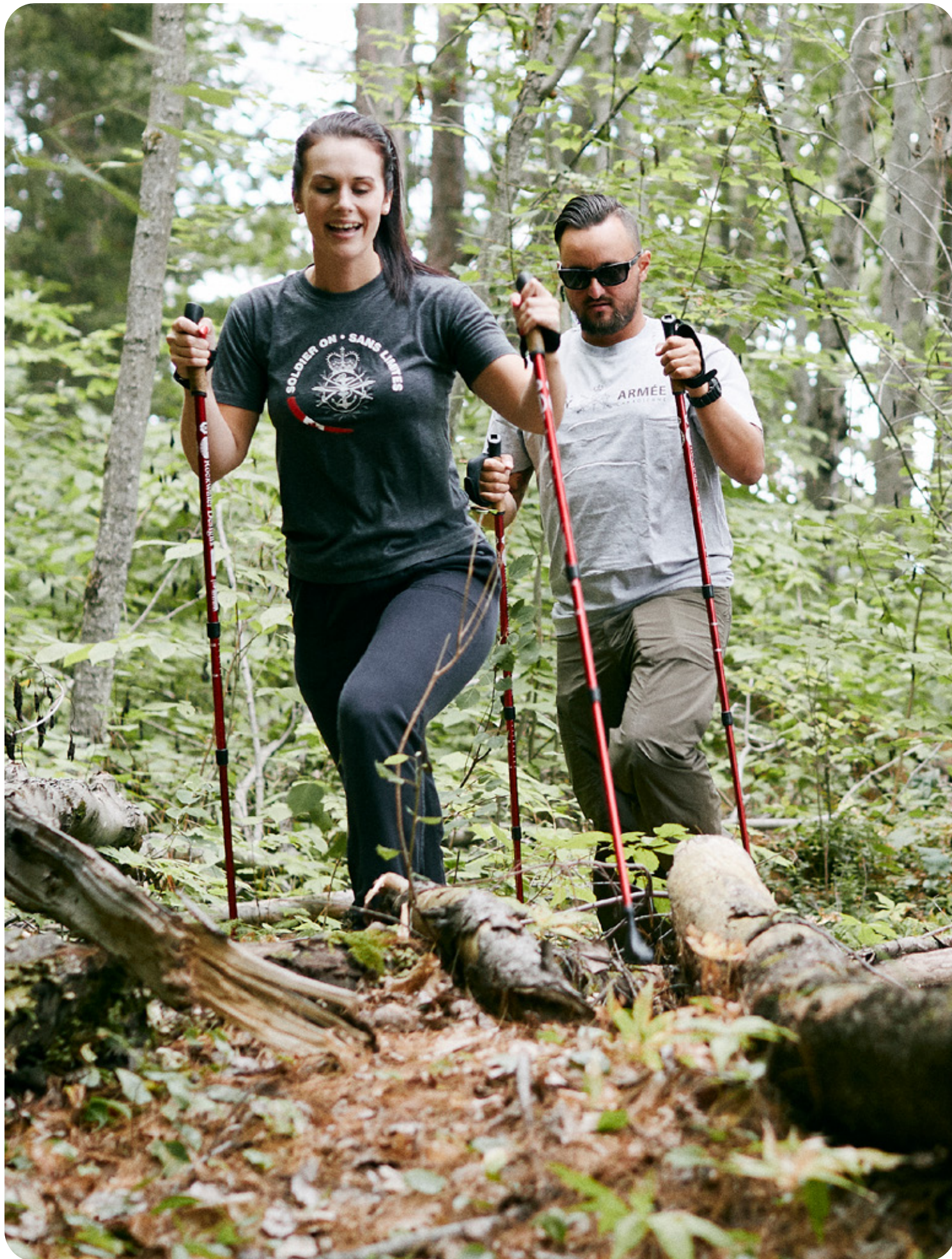


INITIATIVES TRANSFORMATIONNELLES STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES HABILITANTES

- Stratégie de développement des affaires et de croissance – une stratégie de croissance pluriannuelle qui offre une approche centralisée et rationalisée du développement des affaires, de la propriété intellectuelle et de l’expansion vers de nouveaux marchés, soit physiquement ou par l’entremise de l’économie de plateforme. Cela pourrait comprendre la réinstallation, le logement, l’immobilier et les possibilités d’infrastructure, ainsi que la collaboration avec des partenaires et des investisseurs de l’extérieur.

Les plans stratégiques et opérationnels des divisions apportent des détails à notre programme soutenu alors que nos plans d’activités annuels (consolidés en un plan l’an prochain) définissent les intrants requis pour atteindre nos buts et objectifs annuels. Les stratégies divisionnaires suivantes, qui ne sont pas des initiatives stratégiques autonomes, sont essentielles à la vision stratégique décennale des SBMFC.

- Stratégie d’investissement à long terme – une stratégie pluriannuelle qui tient compte de tous les secteurs d’investissement des SBMFC.
- Stratégie sur l’information et la technologie – une approche pluriannuelle, grâce à une série de plans triennaux, centrée sur le recours à la technologie, aux personnes, aux méthodes et aux processus appropriés qui positionnent les SBMFC comme une entreprise à vocation sociale numérique et axée sur les membres.
- Stratégie philanthropique – une stratégie pluriannuelle axée sur la sollicitation de dons en espèces, l’établissement de relations et l’approfondissement des engagements avec les Canadiens. À l’aide d’une plateforme nationale, les fonds seront amassés afin d’appuyer le rétablissement, la réadaptation et la réinsertion des militaires qui souffrent d’une maladie ou d’une blessure physique et/ou mentale, et de contribuer à renforcer la résilience des familles.



CONFIRMATION DE NOTRE VALEUR

En tant qu'entreprise à vocation sociale, il importe que nous continuions à mesurer non seulement la valeur financière, mais aussi notre impact social. Chacun de nos plans stratégiques triennaux définira davantage nos objectifs à long terme et à court terme, nos résultats et nos activités, qui contribuent à l'exécution de notre mission sous l'angle ciblé de nos trois priorités stratégiques.

En plus de mesurer notre rendement antérieur relativement aux résultats et aux objectifs par l'entremise d'indicateurs de rendement clés, nous utiliserons une analytique prédictive du rendement des affaires pour éclairer nos initiatives stratégiques futures. Durant les cinq prochaines années, les SBMFC iront au-delà de la méthodologie traditionnelle de mesure du rendement faisant appel uniquement aux données historiques, et au cours des 10 prochaines années, nous commencerons à utiliser la prochaine génération de rapports sur le rendement au moyen de l'analytique intelligente. Cette approche appliquera les éléments de l'IA, comme l'apprentissage automatique, afin d'appuyer une analytique intelligente, prédictive et prescriptive. Elle offrira également une perspective de toute l'organisation, qui nous permettra d'acquérir de l'information, de prendre des décisions fondées sur des données probantes et de rajuster en conséquence nos plans stratégiques triennaux et nos plans d'activités annuels.



Services de bien-être et moral des Forces canadiennes

4210, rue Labelle
Ottawa (Ontario) K1A 0K2