

# **DIRECTIVE D'ÉTUDE SUR LE NOUVEAU PACTE**

---

**MODERNISATION  
DES  
MODALITÉS DE FINANCEMENT ET DE GESTION  
CONCERNANT  
LES PROGRAMMES, LES ACTIVITÉS,  
ET LE PROGRAMME D'IMMOBILISATIONS  
DES BIENS NON PUBLICS**

---

**Le 25 juillet 2008**

## TABLE DES MATIÈRES

{ TOC \o "1-3" \h \z \u }

## I - CONTEXTE

À la réunion du conseil des Biens non publics (CBNP) le 18 septembre 2007, le chef des services financiers (CSF) de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC) a indiqué que les dispositions actuellement en vigueur concernant le financement, l'administration, la gestion et le mode de fonctionnement des programmes et des activités de bien-être et de maintien du moral (BEMM) et le programme d'immobilisations des Biens non publics (BNP) ne garantissent pas que les membres actifs et à la retraite des FC, ainsi que leurs familles, bénéficient d'un accès équitable et constant aux programmes de BEMM des BNP où ils servent. En outre, ces dispositions ont engendré de nombreux projets coûteux qui se sont révélés inabordables, ce qui a conséquemment mené à des demandes d'exonération de prêts et/ou des radiations ainsi qu'à des augmentations de coûts des autres programmes et activités.

L'approche conceptuelle de la restructuration exhaustive des dispositions concernant le financement, l'administration, la gestion et le mode de fonctionnement présentée aux membres du conseil a été bien reçue. En général, les membres ont convenu que le « nouveau pacte » est un projet audacieux et réfléchi qui mérite d'être sérieusement envisagé. La portée et la profondeur des changements proposés offrent la possibilité de revitaliser bon nombre de services, d'activités et de programmes de bien-être et de maintien du moral qui connaissent des difficultés financières ou qui drainent les fonds non publics alloués par les instances nationales ou locales.

À la demande du chef de la direction de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (CDir ASPFC), le CBNP a approuvé le lancement d'un processus de consultation sur le « nouveau pacte » auquel participeraient les membres du CBNP et les commandants des bases et des escadres. Le conseil a prévenu l'ASPFC de ne pas procéder trop rapidement et a recommandé que le cadre de gestion du projet comprenne un processus de validation périodique et des portes de sortie pour chaque initiative. Il a été entendu que les recommandations finales découlant du processus de consultation devaient recevoir l'aval de la chaîne de commandement, par le biais du conseil des BNP, ainsi que du CEMD, et que tout changement devait faire l'objet d'une planification soignée et d'une mise en œuvre progressive.

Des troussees d'information sur le nouveau pacte ont été remises le 16 novembre 2007 aux membres du conseil et ces derniers ont présenté leurs commentaires par écrit par la suite. Les commandants des bases et escadres se sont réunis à Toronto du 29 au 31 janvier 2008 pour discuter des diverses propositions. Ils sont arrivés à un consensus sur la définition du problème et sur les grandes lignes des initiatives en soulignant la nécessité d'une évaluation des impacts et de l'élaboration d'un plan d'action plus précis pour déterminer la voie à suivre. Les commentaires des commandants des bases et des escadres ont été consignés dans l'ébauche de directive d'étude transmise aux CEMA le 31 mars 2008 pour recueillir leurs commentaires. Cette dernière version de la directive d'étude comprend les commentaires des commandants des bases et escadres, des CEMA et d'autres commentaires formulés en réponse à l'ébauche de directive d'étude.

Le 31 mars 2008, l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes a cessé d'exister en tant qu'entité administrative et les responsabilités sont maintenant assumées par une nouvelle

entité, l'organisation du Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF).

## II – OBJECTIFS

Voici les objectifs principaux du nouveau pacte :

- donner aux militaires et à leurs familles un accès équitable aux programmes, aux services et aux activités de BEMM;
- accroître l'importance des programmes et des activités des BNP aux yeux de la communauté militaire dans toutes les localités;
- accroître l'efficacité et l'efficience administrative pour réduire les frais généraux et réaffecter les ressources à la prestation des programmes;
- adopter une approche de gestion plus viable à l'égard du programme d'immobilisations des BNP;
- rehausser la gestion du rendement en établissant des buts et des jalons clairement définis ainsi que des mécanismes de mesure des résultats et de présentation de rapports.

## III – MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE

La présente directive d'étude fournit un cadre pour le processus de consultation nécessaire à l'élaboration du plan d'action visant à moderniser les dispositions de financement et de gestion des programmes, des activités et des immobilisations des Biens non publics.

Ce document est fondé principalement sur le consensus atteint lors de la réunion des commandants des bases et escadres à Toronto et est présenté comme suit :

- Section IV : constatations générales sur des principes clés, la voie à suivre et la séquence des initiatives;
- Section V : précision sur chacune des sept initiatives du « nouveau pacte ».

Chacune des sept initiatives fera l'objet d'un examen effectué par des groupes de travail formés de représentants des CEMA (y compris les bases et escadres), de l'organisation du DGSSPF et d'autres membres du personnel au besoin. Les groupes de travail seront encadrés par le comité directeur du nouveau pacte présidé par le DGSSPF associé et formé d'un représentant des CEMA et du SMA(Fin SM). Le mandat du comité directeur sera d'orienter les groupes de travail, de suivre leur progrès, d'harmoniser les diverses initiatives et d'examiner et de modifier leurs échéanciers. De plus, le comité directeur fournira des mises à jour régulières au DGSSPF, à la chaîne de commandement et au conseil des BNP. Les activités se dérouleront à un rythme qui assure une représentation et le personnel adéquats. Au besoin, les groupes de travail pourront faire appel à de l'assistance externe.

Note : pour chacune des initiatives du nouveau pacte, il faudra affecter des ressources et des fonds. Cette question sera abordée ultérieurement au stade de l'élaboration des diverses initiatives. Actuellement, il est reconnu qu'il faudra mobiliser des ressources internes et externes pour répondre aux exigences.

Le nouveau pacte est présenté en deux phases pour refléter les priorités établies par les commandants des bases et escadres et les CEMA dans leur rétroaction sur l'ébauche de directive d'étude.

La section V donne un aperçu du dossier, ce qui permettra aux groupes de travail d'aborder chaque initiative de la manière suivante :

1. résumé de la question;
2. consensus;
3. objectifs;
4. contexte;
5. approche;
6. processus consultatif (habituellement au niveau de lcol/maj ou de gestionnaire des PSP);
7. échéancier conceptuel initial.

## **IV – CONSTATATIONS GÉNÉRALES**

### ***Équitabilité***

Le besoin d'un accès plus équitable aux programmes de BEMM a été appuyé par les commandants des bases et escadres, qui précisent par contre que cela ne signifie pas égalité, ressemblance ni correspondance exacte. Il va de soi que les enjeux diffèrent selon la base et l'escadre et qu'une approche à l'emporte-pièce ne peut tenir compte des facteurs géographiques, démographiques, économiques et sociaux des milieux où est affecté le personnel militaire. Il faut établir les principes qui sous-tendent le concept d'équitabilité sur lesquels s'appuieront les groupes de travail durant leurs travaux. Le comité directeur se chargera d'étoffer le concept d'équitabilité.

### ***Normes – programmes de bien-être et de maintien du moral***

En règle générale, tous sont d'avis que les programmes et services de BEMM doivent être adaptés aux besoins de l'ensemble de la communauté militaire et non aux besoins individuels. Il faut mettre en place des normes qui assureront un accès équitable aux programmes et aux services dans les milieux où travaillent les membres des FC. On propose d'établir une liste de programmes essentiels et non essentiels pour aider les bases et escadres à affecter leurs ressources en fonction de leur situation particulière.

## ***Affectation de ressources***

La plupart des commandants des bases et des escadres conviennent que la méthode de distribution des fonds actuelle et le modèle de gestion des dépenses en immobilisations ne sont pas efficaces ni équitables. En outre, ils estiment en général qu'une formule actualisée d'affectation des ressources permettrait une application plus équitable des ressources des BNP.

## **Contexte**

Le nouveau pacte proposé fournit une occasion opportune pour susciter la participation de la chaîne de commandement à la définition des besoins en matière de programmes de bien-être et de maintien du moral et pour souligner le rôle important des Biens non publics dans la prestation de ces programmes. Une bonne communication avec les bases et les escadres et le personnel au QGDN est nécessaire pour faire en sorte que tous les intervenants principaux puissent influencer la voie de l'avenir et pour éliminer les imprévus qui pourraient survenir en cours de route. La portée des changements envisagés est considérable, mais l'importance des facteurs locaux doit être prise en compte pour assurer le succès de cette initiative de renouvellement.

## **Conclusion**

Le besoin d'un changement est généralement accepté et il existe un consensus suffisant sur les points clés pour procéder à l'élaboration d'alternatives valables au statu quo qui seront examinées par la chaîne de commandement.

## **Séquence des initiatives**

Pour déterminer la séquence des sept initiatives proposées par le nouveau pacte, les commandants des bases et des escadres ont évalué l'importance et l'urgence de celles-ci selon des facteurs pratiques, tels que la complexité, le niveau de consensus entre les trois armées et les ressources à consacrer. L'instauration du nouveau pacte sera entreprise en deux phases :

### **Phase 1**

- rapports et mesures de rendement;
- opérations de déploiement;
- distribution des fonds (l'étape de l'analyse peut commencer dès maintenant);
- programmes de dépenses en immobilisations et exploitation de CANEX;
- infrastructures des BNP (l'étape de l'analyse peut commencer dès maintenant).

### **Phase 2**

- activités d'intérêts particuliers (possibilité d'une meilleure uniformisation);
- mess (possibilités de poursuivre l'uniformisation).

Note : La mise en place de systèmes de gestion administrative et de procédures uniformes dans les mess et les clubs d'intérêts particuliers peut se poursuivre conformément à l'esprit de l'initiative de gestion des relations avec la clientèle (GRC) approuvée. L'équipe de projet de la

GRC présentera des rapports de progrès de façon régulière au comité directeur du nouveau pacte et sollicitera les commentaires de ce dernier en vue de guider l'instauration de la GRC.

# V – INITIATIVES DU NOUVEAU PACTE

## PHASE 1

### *1. Rapports et mesures de rendement*

#### **Question**

Les critères concernant la gestion du rendement des BNP visant l'accès, le financement, la distribution, l'administration équitable des capitaux ne sont pas définis clairement. Les liens et les responsabilités de l'État et de l'organisation des fonds non publics à l'échelle nationale et locale, bien qu'ils soient discernables, sont établis dans une panoplie de politiques et n'ont pas été regroupés dans un cadre de gestion du rendement.

#### **Consensus**

Les commandants des bases et des escadres conviennent qu'il faut apporter des améliorations. Il faut notamment élaborer des mesures de rendement opérationnel pour moderniser la gestion des programmes et des activités et affecter plus judicieusement les ressources.

#### **Objectifs**

Les objectifs consistent à éclairer la prise de décision ainsi qu'à accroître la transparence et l'efficacité du processus décisionnel en mettant en place un modèle de présentation de rapports efficace sur les programmes et les services de BEMM qui sera fondé sur des mesures de rendement opérationnel et financier significatives.

#### **Contexte**

Il faut faire preuve de plus de rigueur dans le processus décisionnel pour assurer une distribution plus équitable des fonds de fonctionnement et entretien et les fonds pour dépenses en immobilisations. Un modèle de présentation de rapports moderne devra tenir compte des mesures de rendement financier et opérationnel sans toutefois s'avérer un fardeau administratif pour le personnel dans les bases et escadres et au QG.

#### **Approche**

L'approche consiste à :

- évaluer les mécanismes de présentation de rapports existants;
- déterminer les mesures de rendement qui amélioreront le processus décisionnel;
- élaborer des mesures de rendement qui peuvent être mises en place à court, à moyen et à long terme;

établir un cadre de présentation de rapports simple, efficace, significatif, exhaustif et de haut niveau.

## **Processus consultatif**

Un groupe de travail, présidé par le directeur général associé des services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF associé), élaborera l'approche du projet en fonction de la version finale de la présente directive d'étude. Le groupe de travail sera composé d'au moins deux représentants de chaque armée (QG et B/Ere), d'un représentant du groupe du CPM et de représentants des divisions pertinentes de l'organisation du DGSSPF.

Une ébauche de proposition sera transmise aux bases et aux escadres de même qu'au personnel du QGDN concerné.

## **Échéancier**

- Oct. 2008 : amorcer l'examen des outils de présentation de rapports existants;
- Déc. 2008 : entreprendre l'élaboration des mesures de rendement opérationnel;
- Mars 2009 : présenter la proposition aux bases et escadres et au personnel du QGDN concerné;
- Sept. 2009 : finaliser le tout et obtenir les approbations nécessaires;
- Oct. 2009 : procéder à l'élaboration et à l'essai des outils de présentation de rapports;
- Janv. 2010 : communiquer les nouvelles procédures et commencer la formation;
- Avr. 2010 : mettre en œuvre le nouveau modèle de présentation de rapports.

## **2. Opérations de déploiement**

### **Question**

Par le passé, les activités à l'appui des forces déployées étaient financées au moyen de prêts sans intérêt accordés par le FCFC et exploitées par les unités déployées. À la fin de la rotation, les « profits » sont imputés au fonds de l'unité (et retournés au Canada hors du cadre de comptabilité des BNP) et le FCFC absorbe les pertes ou les radiations (dans certains cas, les revenus sont imputés au fonds de l'unité et le FCFC absorbe les pertes et les radiations). Au cours des dernières années, la comptabilité, la gestion et l'administration des activités des BNP relatives aux déploiements se sont considérablement améliorées en marge de l'affectation de membres du personnel des BNP aux activités de détail dans le théâtre des opérations. Néanmoins, les activités des BNP dans les déploiements sont toujours financées par des prêts sans intérêts du FCFC; le soutien financier des clubs et des activités de loisirs des FNP dans le théâtre est assuré par les recettes des activités de détail réalisées dans le théâtre (y compris les cadeaux de départ), et le profit qui reste est distribué comme suit : un tiers au fonds de la base/escadre d'appartenance de l'unité déployée, un tiers au fonds de l'unité d'appartenance et un tiers est porté au bilan du théâtre pour financer les activités et les programmes et les améliorer. Le passif est imputé au FCFC. Bien que ce mode de fonctionnement ait progressé au cours des ans, la portée des activités de détail des BNP s'est considérablement accrue et le mode de fonctionnement n'est pas cohérent avec les mesures à appliquer aux unités dont la situation est modifiée. Le profit résiduel de fin de rotation, non négligeable, ne sert pas à maximiser les bénéfices que peuvent apporter les BNP aux FC.

### **Consensus**

Il est reconnu en général qu'un système national est nécessaire pour assurer une distribution plus équitable des revenus et qu'il faut se pencher sur cette initiative de façon prioritaire.

### **Objectifs**

Les objectifs consistent à élaborer un système national pour appuyer les activités de BEMM dans le théâtre des opérations qui :

- répond aux besoins du personnel déployé;
- est administré efficacement pour réduire les frais généraux;
- distribue plus équitablement les revenus dans le théâtre, dans l'ensemble des formations déployées, et pour servir l'ensemble des membres des FC et leurs familles;
- incite le personnel déployé à recourir aux services de vente au détail;
- envisage des dispositions qui réduiront les risques au FCFC.

## **Contexte**

Il faut créer une approche nationale qui ne laisse aucun doute qu'elle est juste envers tous. Il faut préciser dans les communications que le statu quo relatif à la distribution des revenus n'était pas une option et qu'il fallait régler la question de la répartition équitable.

## **Approche**

L'approche consiste à déterminer un mécanisme qui tienne compte des besoins du personnel déployé dans le système national;  
établir la façon dont les incitatifs à l'appui des activités de vente au détail seront créés;  
recommander un modèle de partage des revenus plus équitable;  
proposer des éléments de base du plan de communication.

## **Processus consultatif**

Le processus consultatif engage les responsables de la mise sur pied de la Force, du COMFEC, de l'organisation du DGSSPF (PSP, CANEX et Finances) et le personnel du SMA(Fin SM).

Une ébauche de proposition sera transmise aux bases et aux escadres de même qu'au personnel du QGDN concerné.

## **Échéancier**

Nov. 2008 : amorcer une analyse de données et un examen approfondi du système actuel;  
Févr. 2009 : élaborer des options de modèles de partage des revenus;  
Juin 2009 : présenter la proposition aux commandants des B/Ere et au personnel du QGDN à des fins de commentaires;  
Sept. 2009 : finaliser les modèles et obtenir les approbations nécessaires;  
Nov. 2009 : entreprendre l'élaboration et l'essai des nouveaux systèmes;  
Févr. 2009 : communiquer les changements;  
Avr. 2010 : passer au nouveau programme de BEMM relatif aux opérations de déploiement.

### **3. Distribution des fonds**

#### **Question**

Le modèle actuel de gestion de distribution des revenus et des dépenses en immobilisations des Biens non publics ne permet pas un accès juste et équitable aux bénéficiaires des programmes et des activités des Biens non publics tel que prescrit par la Loi sur la Défense nationale (LDN) et la Directive du CEMD (janvier 2004). Des disparités importantes existent entre les différentes bases/escadres en ce qui concerne les fonds alloués ainsi que les installations, les programmes et les activités offerts. Bon nombre d'entreprises ne servent qu'une faible proportion de la communauté militaire, mais constituent une pompe à finances aux échelons local et national. Des problèmes suivants, étroitement liés, persistent :

- **Accent sur les bases/escadres par opposition aux membres des FC** -- À l'heure actuelle, les bases/escadres sont en concurrence pour obtenir le plus grand nombre de ressources (fonds, personnel et infrastructures). Certaines bases et escadres sont mieux nanties que d'autres. La Directive du CEMD fait ressortir le fait que bien qu'il faille tenir compte des circonstances et des besoins locaux (facteurs géographiques, démographiques et situation des déploiements) dans l'attribution des programmes de BEMM, les membres des FC doivent bénéficier d'un accès équitable aux programmes et activités des programmes de BEMM quel que soit le lieu d'affectation.
- **Distribution des fonds (et des services) générés à l'échelle nationale aux bases/escadres** -- Les fonds générés par les activités de CANEX, des SF RARM et du FCFC sont distribués aux bases/escadres par le biais de la subvention de CANEX et des SF RARM pour le bien-être et le maintien du moral et de services subventionnés (services de comptabilité, de RH, de GI/TI et d'assurances fournis par les FNP). La Subvention de CANEX et des SF RARM compte deux composantes : l'affectation de fonds est déterminée selon le nombre de membres de la Force régulière d'une base/escadre et les redevances sont versées selon les ventes de CANEX réalisées dans la base/escadre et 30 % des revenus nets des concessions. Les formules de calcul sont complexes et difficiles à expliquer ou à comprendre. Bien que les instances nationales fournissent des services de comptabilité, de RH, d'assurance et de GI/TI de même niveau dans toutes les bases/escadres et que ces services soient subventionnés en partie par le FCFC, les frais d'utilisation imputés aux fonds des bases/escadres sont incohérents puisqu'ils sont calculés selon une combinaison de coûts réels et historiques et une formule d'affectation.

Après que les frais d'utilisation sont déduits de la subvention de CANEX et des SF RARM, plus de 1,6 M\$ sont distribués aux fonds des bases/escadres. Cependant, les fonds sont répartis dans une fourchette de plus de 235 k\$ à aussi peu que moins de 120 k\$ au niveau des fonds des bases/escadres. Il est clair que ces dispositions entretiennent des inégalités flagrantes.

## Consensus

Les commandants des bases et des escadres ont donné leur aval au besoin d'une distribution de fonds plus équitable et transparente. Ils ont indiqué de plus la nécessité d'un modèle de distribution de fonds pluriannuel souple permettant de s'adapter aux changements de circonstances importants.

Des suggestions ont été formulées à l'égard des facteurs dont il faut tenir compte lors de la conception d'un nouveau modèle, notamment :

- le modèle doit être simple, clairement défini et transparent;
- la répartition équitable est fondamentale;
- le modèle ne doit pas tenir compte du compte bancaire centralisateur;
- chaque base est différente (vocation, taille, type, démographie);
- le besoin de souligner les réussites et non les défaites (incitatifs pour fréquenter les établissements et utiliser les programmes des FNP);
- la nécessité de définir un niveau de base de programmes, de services et d'activités essentiels et non essentiels;
- la communauté et les loisirs doivent être au premier plan;
- les niveaux de fonds versés aux bases et escadres doivent être maintenus ou augmentés;
- le modèle de départ peut différer du modèle permanent.
- des fonds de roulement doivent quand même être mis de côté pour des activités spéciales (capital de départ);

## Objectifs

Élaborer un modèle de distribution plus équitable, simple et transparent.

## Contexte

Cette tâche complexe doit être exécutée d'une manière qui ne laisse aucun doute que le processus consultatif et les résultats obtenus sont justes et exhaustifs. Des facteurs tels que la diversité des bases et escadres (de par leur vocation, leur taille et leur situation géographique) et le fait que les infrastructures/services de soutien traditionnels sont parfois trop éloignés d'une unité devront être considérés pour s'assurer de répondre de façon équitable aux besoins en matière de bien-être et de maintien du moral de la majorité du personnel des FC.

## Approche

Il faut définir des programmes de BEMM essentiels et non essentiels et déterminer dans quelle mesure il faut donner aux plus petites formations accès à ces programmes et services. Un modèle de distribution des fonds plus équitable devra être élaboré en fonction des normes établies et de la viabilité financière à long terme.

## **Processus consultatif**

Un groupe de travail composé de membres du personnel de la DGSSPF (PSP, SF RARM, CANEX et Finances), de deux représentants de chaque armée (QG et B/Ere) et d'un représentant du groupe du CPM élaborera une approche de projet fondée sur la version finale de la présente directive d'étude.

Une ébauche de proposition sera transmise aux bases et aux escadres de même qu'au personnel du QGDN concerné.

## **Échéancier**

- Oct. 2008 : amorcer un processus de consultation officielle (définir les programmes essentiels et non essentiels, les normes de service, les critères d'affectation de fonds, la viabilité financière);
- Févr. 2009 : présenter la proposition aux commandants des B/Ere et au personnel du QGDN à des fins de commentaires;
- Juin 2009 : obtenir l'approbation;
- Juill. 2009 : entreprendre l'élaboration du nouveau modèle de distribution des fonds nets;
- Nov. 2009 : mettre à l'essai, approuver et communiquer les nouvelles procédures;
- Avr. 2010 : passer au nouveau modèle de distribution des fonds nets.

## **4. Programmes de dépenses en immobilisations et exploitation de CANEX**

### **Question**

Nonobstant le fait que CANEX ait été établi comme une organisation hiérarchique centrale en 1989, chaque point de vente est toujours traité comme un établissement financier autonome et la prise de décisions est fondée sur la rentabilité du point de vente et non pas abordée sous l'angle d'un système national. Ce mode de fonctionnement peut engendrer des fermetures de magasins si les bénéfices sont insuffisants, même si la contribution pourrait être positive du point de vue systémique et mener à aborder l'investissement sous l'angle « microéconomique » (le capital et les activités/les stocks).

Quelque 135 prêts du FCFC sont en vigueur pour CANEX et le solde impayé se situe à 12,5 M\$. Bien que CANEX soit en mesure de rembourser cette dette, le grand nombre de prêts reflète la sous-capitalisation de CANEX, l'état des infrastructures et la nécessité de recourir à des solutions d'urgence au lieu de moderniser l'ensemble des magasins. Comme la distribution des fonds est déterminée selon les ventes locales (portion des redevances de la Subvention de CANEX et des SF RARM), les décisions concernant les immobilisations sont influencées par les données locales de manière disproportionnée. Bon nombre de petites unités n'ont pas de magasins de CANEX et ne disposent d'aucun moyen pour redresser la situation.

### **Consensus**

Les commandants des bases et des escadres ont appuyé en général la nécessité d'une approche centralisée pour la gestion des programmes et des systèmes (exploitation et immobilisations). Il faut de plus poursuivre les activités de vente au détail de CANEX afin de générer des revenus pour les programmes de bien-être et de maintien du moral et établir une norme minimale de services et d'installations de vente au détail gérés par les BNP. Ils recommandent de maintenir les incitatifs à l'appui des services de vente au détail de CANEX.

### **Objectifs**

Les objectifs sont de centraliser entièrement la gestion des activités et des infrastructures de CANEX pour que les militaires et leurs familles aient un accès équitable aux biens et aux services de vente au détail des BNP dans l'ensemble du Canada en exécutant les mesures suivantes :

- définir des normes de services pour assurer un accès équitable aux services et aux biens offerts par CANEX;
- proposer des incitatifs pour appuyer les programmes et les activités de vente au détail de CANEX;
- proposer des critères pour évaluer les besoins en matière d'infrastructures et d'immobilisations et en établir la priorité.

## **Contexte**

CANEX gère l'exploitation et les infrastructures/dépenses en capital. Actuellement, les décisions concernant le fonctionnement et les investissements sont prises de façon décentralisée, selon la prémisse que les points de vente sont autonomes. Le nouveau pacte propose d'aborder les décisions centralement en tenant compte des analyses des contributions de chacun des points de vente. Il sera ainsi possible d'évaluer les activités locales et de prendre des décisions (ouvrir/fermer un magasin, agrandir/réduire des installations) en fonction de la contribution et des besoins. Cette approche se situe dans le contexte de la gestion centralisée des opérations.

## **Approche**

Si l'on décide de centraliser la gestion des activités et des infrastructures/dépenses en immobilisations conformément au nouveau pacte, la responsabilité de veiller à ce que les clients autorisés aient accès à un niveau déterminé de service reposera principalement sur CANEX. Il faudra tout de même avoir un processus de consultation pour régler certaines questions importantes, notamment le niveau de service réalisable, les incitatifs pour appuyer les activités de vente au détail et l'établissement des priorités des dépenses en immobilisations.

## **Processus consultatif**

Un groupe de travail composé de représentants de l'organisation du DGSSPF (CANEX et Finances), de chaque armée et du CPM (QG ou B/Ere) élaborera une approche de projet fondée sur la version finale de la présente directive d'étude.

Une ébauche de proposition sera transmise aux bases et aux escadres de même qu'au personnel du QGDN concerné.

## **Échéancier**

- Déc. 2008 : amorcer le processus de consultation (normes, incitatifs, critère d'évaluation et d'établissement des priorités des besoins en matière d'infrastructures et d'immobilisations);
- Mars 2009 : présenter la proposition aux commandants des B/Ere et au personnel du QGDN à des fins de commentaires;
- Juin 2009 : obtenir l'approbation;
- Sept. 2009 : entreprendre l'élaboration des nouveaux rapports financiers opérationnels pour les magasins CANEX;
- Janv. 2010 : mettre à l'essai, approuver et communiquer les changements;
- Avr. 2010 : passer au nouveau mode de présentation des rapports financiers opérationnels.

## **5. Dépenses en immobilisations des BNP**

### **Question**

Les projets d'immobilisations sont actuellement lancés dans les bases/escadres (soi-disant fondés sur une analyse de cas) et financés par des prêts du FCFC. Le type, la quantité et la qualité des infrastructures des BNP varient grandement d'une base à l'autre. Il n'existe aucun programme d'immobilisations à l'échelle nationale – les projets sont lancés, examinés, approuvés et mis en œuvre en fonction de la perception locale des besoins, et non pas en réponse à une analyse effectuée à l'échelle nationale qui assurerait la pertinence et l'équité dans toutes les bases/escadres. Nous vous présentons ci-après les principales lacunes ainsi que les mesures utilisées dans l'administration des dépenses en immobilisations des BNP

- Il n'existe aucun plan d'immobilisations des BNP (ni stratégique ni à court ou à long terme).
- Les infrastructures des BNP ne sont pas distribuées équitablement d'un endroit à l'autre.
- Les sommes affectées au réinvestissement pour le maintien des infrastructures des BNP sont inadéquates.
- Un grand nombre de prêts du FCFC sont en souffrance (ne peuvent pas être remboursés par l'établissement qui a entrepris le projet).
- Bon nombre de projets d'immobilisations sont d'une envergure trop importante (découlent de projections irréalistes et trop optimistes présentées dans l'analyse de cas, des vœux des dirigeants locaux de passage et de la nature compétitive des bases/escadres). Cet état de fait explique l'incapacité de rembourser le prêt du FCFC, la distribution inéquitable des infrastructures des BNP et les réinvestissements inadéquats que l'on remarque dans le programme d'immobilisations des BNP.

### **Consensus**

Les commandants des bases et des escadres soutiennent pleinement un programme national à la condition que les armées jouent un rôle important dans l'établissement des priorités. Ils recommandent de plus :

- de concevoir le programme de sorte qu'il permette un accès équitable aux installations sans nuire à la réussite;
- d'intégrer au projet national des dispositions permettant aux bases et aux escadres de se charger efficacement de projets de construction mineurs et des améliorations aux infrastructures locales de moindre envergure;
- de répertorier les installations actuelles pour qu'elles servent de point de référence;
- de consigner les nouveaux besoins dans l'éventualité d'un deuxième programme de recapitalisation;

- de synchroniser le programme d'immobilisations des FNP avec celui du ministère.

## **Objectifs**

Les objectifs consistent à élaborer un plan national d'immobilisations des BNP pour assurer une approche systématique à l'établissement et au maintien d'une distribution juste et équitable des infrastructures des BNP en fonction des besoins nationaux et locaux.

## **Contexte**

Il s'agit d'une autre tâche complexe qui doit être exécutée d'une façon qui ne laisse aucun doute que le processus consultatif et les résultats obtenus sont justes et exhaustifs.

## **Approche**

La mise en place de normes et l'élaboration d'un cadre de gestion national qui comprendra des critères qui sont largement acceptés pour appuyer une initiative telle qu'un deuxième programme de recapitalisation contribuera grandement à régler la question des bases qui sont mieux nanties que d'autres.

## **Processus consultatif**

Un groupe de travail composé de représentants du SMA(Fin SM), du SMA(IE), des responsables de la mise sur pied de la Force, de l'organisation du DGSSPF (PSP, Finances, SF RARM, Informatique) et de sept bases (deux des Forces maritimes, deux de l'Armée de terre, deux de la Force aérienne et une d'un autre groupe) élaborera une approche de projet fondée sur la version finale de la présente directive d'étude.

Une ébauche de proposition sera transmise aux bases et aux escadres de même qu'au personnel du QGDN concerné.

## **Échéancier**

- Nov. 2008 : amorcer un processus de consultation officiel (définir les normes des infrastructures et les critères permettant d'établir les priorités, revoir les exigences de bases, évaluer les besoins de financement, élaborer et mettre à l'essai le modèle, déterminer la viabilité à long terme);
- Mars 2009 : présenter la proposition aux commandants des B/Ere et au personnel du QGDN à des fins de commentaires;
- Août 2009 : obtenir l'approbation;
- Sept. 2009 : entreprendre l'élaboration du plan national d'immobilisations des BNP;
- Janv. 2010 : mettre à l'essai, approuver et communiquer les nouvelles procédures;
- Avr. 2010 : passer au plan national d'immobilisations des BNP.

## **PHASE 2**

### **6. Activités d'intérêts particuliers**

#### **Question**

Les activités d'intérêts particuliers ainsi que les mess sont exploités comme des entités financières individuelles et autonomes. Les décisions opérationnelles (p. ex. les prix, les heures d'ouverture, les types de services, la poursuite ou l'interruption de l'exploitation) et les investissements (nouvelles installations, rénovations, etc.) sont prises du point de vue de l'exploitation de l'établissement (situation financière de la base/escadre), et non à partir de l'ensemble des établissements. Les problèmes sont semblables à ceux décrits pour CANEX.

#### **Consensus**

Les commandants des bases et escadres ont indiqué clairement qu'il serait quasi impossible d'adopter une approche universelle pour les activités d'intérêts particuliers en raison de leur nature, leur portée et leur diversité. Le modèle de prestation de service différera d'un endroit à l'autre et devra donc demeurer une responsabilité locale. Ainsi, les programmes cadreront avec les besoins locaux et la communauté aura un sentiment d'appartenance et d'engagement, ce qui encouragera la participation. La réussite dépend du contrôle local pour les activités de première ligne.

Les commandants conviennent aussi que le bureau national doit jouer un rôle. Il doit notamment :

- établir des normes nationales;
- définir et mettre en place des procédures uniformisées;
- élaborer et mettre en place des systèmes uniformes de gestion administrative;
- définir une orientation nationale (leçons tirées et meilleures pratiques);
- appliquer un programme solide d'exécution de visites d'aide technique (VAT) et de visites d'aide d'état-major (VAEM);

#### **Approche**

La priorité de cette approche est moindre puisque les efforts visant l'élaboration de normes et l'harmonisation de procédures et de systèmes de gestion administrative sont bien accueillis et devraient donc se poursuivre.

#### **Échéancier**

À déterminer

## **7. Mess**

### **Question**

Les mess sont exploités comme des entités financières individuelles et autonomes. Les décisions concernant les services d'exploitation (p. ex. les prix, les heures d'ouverture, les types de services, la poursuite ou l'interruption de l'exploitation) et les investissements (nouvelles installations, rénovations, etc.) sont prises du point de vue de l'exploitation de l'établissement (situation financière de la base/escadre), et non à partir de l'ensemble des établissements

### **Consensus**

Le consensus concernant les mess est de suivre les recommandations formulées pour la gestion des activités d'intérêts particuliers. Le modèle de prestation des services doit continuer à répondre aux besoins locaux et demeurer une responsabilité locale. Il y a toutefois une grande ouverture à l'égard de l'établissement de normes, de procédures et de systèmes de gestion administrative nationaux et d'une orientation nationale sur les leçons tirées et les meilleures pratiques.

### **Approche**

La priorité de cette approche est moindre puisque les efforts visant l'élaboration de normes et l'harmonisation de procédures et de systèmes de gestion administrative sont bien accueillis et devraient donc se poursuivre

### **Échéancier**

À déterminer

Filename: New Deal Study Directive - July 2008 Fr .doc  
Directory: C:\NEW DEAL  
Template: C:\Documents and Settings\jfazlic\Application  
Data\Microsoft\Templates\Normal.dot  
Title: STUDY DIRECTIVE  
Subject:  
Author: garchambault  
Keywords:  
Comments:  
Creation Date: 7/25/2008 3:28:00 PM  
Change Number: 2  
Last Saved On: 7/25/2008 3:28:00 PM  
Last Saved By: bsmith  
Total Editing Time: 1 Minute  
Last Printed On: 5/12/2010 8:08:00 AM  
As of Last Complete Printing  
Number of Pages: 22  
Number of Words: 6,247 (approx.)  
Number of Characters: 35,613 (approx.)