

# Des logements pour les FC

Plan stratégique 2005–2009  
de l'Agence de logement des  
Forces Canadiennes

juin 2005



Défense nationale  
Agence de logement  
des Forces canadiennes

National Defence  
Canadian Forces  
Housing Agency

Canada



National Defence    Défense nationale  
Canadian Forces    Agence de logement  
Housing Agency    des Forces canadiennes

Le 7 mars 2006

Karen Ellis  
Sous-ministre adjointe (Infrastructure et environnement)  
Quartier général de la Défense nationale  
Ottawa (Ontario)

### **PLAN STRATÉGIQUE DE L'AGENCE DE LOGEMENT DES FORCES CANADIENNES, 2005 À 2009**

J'ai le plaisir de vous soumettre le Plan stratégique de l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC) pour 2005 à 2009. J'ai bon espoir que ce plan précisera les principaux objectifs stratégiques de l'Agence et démontrera notre engagement profond envers le soutien du ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes (FC).

Depuis sa fondation, l'ALFC a su profiter du soutien et du dévouement de plusieurs personnes. L'énergie et la détermination dont ont fait preuve tant le personnel de l'Agence que les intervenants ont permis à l'ALFC de fournir aux membres des FC des services de logement résidentiel en amélioration continue.

La collaboration entre l'ALFC et les bases et escadres est primordiale à notre succès à tous. Au cours des prochains mois, cette relation sera renforcée à chaque occasion. En outre, nous devons mettre davantage en valeur la grande qualité de nos services et l'équité dont nous faisons preuve envers les occupants.

C'est sur cette base solide que nous nous appuyons aujourd'hui pour lancer de nombreuses initiatives qui nous rapprocheront de notre objectif: devenir l'*agent par excellence* au sein du Ministère pour tout ce qui concerne le logement résidentiel.

Alain Bastarache  
Chef de la direction

**Canada**

## Table des matières

1. Introduction	1
2. Contexte	1
3. Problèmes critiques et risques	4
4. Mandat de l'ALFC : sa raison d'être	5
5. Mission de l'ALFC : ses activités	6
6. Vision de l'ALFC : être un <i>agent d'excellence</i>	6
7. Valeurs de l'ALFC : sa façon de mener ses activités	6
8. Équilibre entre le programme d'amélioration et le programme permanent	7
9. Concrétisation de la vision : objectifs à longue échéance et priorités à brève échéance	8
10. Mise en œuvre de l'orientation stratégique : le plan d'action de l'ALFC	13

---

# 1. Introduction

Le présent plan stratégique expose les engagements de l'ALFC pour les cinq prochaines années. Le respect de ces engagements permettra à l'Agence de devenir un *agent d'excellence* dans la fourniture de logements contrôlés par l'État. L'équipe de direction de l'ALFC a monté ce plan audacieux, mais réalisable, qui donnera lieu à une concentration renforcée sur les thèmes clés que voici :

- les besoins des clients, intervenants et partenaires;
- l'élaboration d'un plan viable de gestion du cycle de vie des biens immobiliers;
- la reconnaissance en tant que milieu de travail de choix pour les employés;
- l'adhésion à de saines pratiques de gestion.

Le présent document s'organise autour des titres suivants :

- Contexte (cadre stratégique et milieu actuel)
- Problèmes critiques et risques
- Mandat de l'ALFC
- Mission de l'ALFC
- Vision de l'ALFC
- Valeurs de l'ALFC
- Équilibre entre le programme d'amélioration et le programme permanent
- Concrétisation de la vision : objectifs à longue échéance et priorités à brève échéance
- Mise en œuvre de l'orientation stratégique : le plan d'action de l'ALFC

## 2. Contexte

### Les premiers jours du logement militaire au Canada

Au Canada, la construction du portefeuille de résidences pour les familles de militaires a été entreprise après la Deuxième Guerre mondiale. Le programme de construction a été suspendu à la fin des années 1950 en raison de l'évolution des exigences militaires, de la disponibilité de logements dans le secteur privé et des politiques gouvernementales.

La plupart des décisions en matière de logement étaient prises au niveau de la base ou de l'escadre, par les commandants des bases ou des escadres (cmdt B/ere) eux-mêmes. Des

contraintes budgétaires, la concurrence avec les priorités opérationnelles et l'absence de politique globale et de normes ont contribué à la détérioration du parc de logements. Certaines bases ont connu de graves problèmes au chapitre de l'infrastructure de type municipal, qui a causé dans certains cas des refoulements d'égout et des problèmes de qualité de l'eau. Il n'existait ni programme d'actualisation des logements ni effort de réduction du parc résidentiel en réaction aux besoins changeants des militaires, largement en raison de la taille des Forces canadiennes (FC). L'absence de système financier intégré et le manque d'approche intégrée de la planification ont compliqué la satisfaction des besoins contemporains des familles de militaires et, en conséquence, les logements se sont détériorés.

## **Établissement d'un programme de logement des FC**

En 1995, l'ALFC a été mise sur pied en tant qu'organisme de service spécial provisoire du ministère de la Défense nationale (MDN). Elle a été créée pour deux motifs : d'abord, pour instaurer une saine gestion financière dans l'intendance du portefeuille de logements familiaux des FC, puis pour améliorer la qualité des logements et des services connexes. À ce moment, la qualité de la grande majorité des logements était nettement inférieure aux normes de logement des collectivités canadiennes, que ce soit au chapitre de la taille ou des commodités. Il a fallu des travaux de rénovation considérables pour ramener les logements à une norme raisonnable d'entretien.

Le 1<sup>er</sup> avril 1996, l'ALFC se lançait dans la gestion des logements familiaux du MDN. Au départ, neuf bureaux de gestion des logements géraient un tiers de tous les logements du Ministère. Un an plus tard, 18 autres bureaux avaient été établis pour gérer le portefeuille entier de quelque 22 000 unités d'habitation situées dans plus de 35 emplacements dans tout le pays.

Au siège social de l'ALFC, des systèmes administratifs ont été élaborés et instaurés afin d'établir pour la première fois une structure nationale de gestion des logements des FC. L'écart entre les dépenses et les revenus des logements s'en est trouvé substantiellement réduit.

En parallèle avec les efforts déployés à l'ALFC, une nouvelle série d'audiences sur les conditions sociales et économiques de la vie dans les FC, dirigées par le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC), faisait ressortir une gamme de problèmes ayant des effets sur la qualité de la vie dans les Forces, y compris le logement. Les difficultés auxquelles se heurtaient les familles de militaires dans la recherche de logements convenables et abordables, tant dans les bases qu'à l'extérieur, sont apparues clairement. Le Comité a reconnu que le logement devait demeurer une priorité élevée pour le Ministère et que les solutions devraient être propres aux emplacements.

Dans sa réponse de mars 1999 aux recommandations du CPDNAC, le gouvernement appuyait le financement supplémentaire de l'ALFC en matière de santé, de sûreté, de sécurité et de réparation. Il réitérait également son engagement à voir à ce qu'à l'avenir, l'ALFC ait les pouvoirs et le financement nécessaires pour s'acquitter de son mandat. De même, une capacité réservée de politique de logement, dans le cadre du Bureau de projet

sur la qualité de vie, était établie. Elle précisait le rôle de l'Agence en tant que volet opérationnel des questions de logement du MDN : le rôle de l'ALFC consistait à donner au Ministère des conseils d'expert sur les options de logement et à fournir des solutions de logement qui, fondées non seulement sur de sains principes de conduite des affaires, correspondaient à la politique ministérielle.

## Travaux préparatoires

En réaction au cadre stratégique évolutif régissant le logement, l'ALFC a porté son attention sur la définition de normes applicables à des solutions contemporaines de logement. Cinq études régionales des besoins de logement et quatre études propres aux emplacements ont été menées pour déterminer les besoins futurs de logement des FC dans tout le Canada. Il y a eu un effort coopératif entre les gestionnaires des logements de l'ALFC, la Section du développement des biens immobiliers du siège social de l'Agence et les cmdt B/ere. Un financement ministériel supplémentaire consacré aux initiatives de santé et de sécurité a mené à un programme accéléré de réparations et d'entretien des logements existants.

En 2000-2001, le Ministère a commencé à appliquer la politique gouvernementale voulant qu'on ne fournisse de logements appartenant à l'État que si le marché privé ne pouvait pas satisfaire à la demande. Les membres des FC ont été encouragés à trouver leur propre logement. En vertu du Programme pilote de réinstallation intégrée, les militaires appelés à déménager pouvaient obtenir le remboursement des frais facturés par des firmes de recherche de logements dans le nouvel emplacement ou des frais juridiques et débours associés à l'acquisition d'une maison.

Afin de remettre en situation d'équité les familles des FC occupant des logements appartenant à l'État et les familles des FC vivant dans des logements de propriété privée, les loyers des unités résidentielles militaires ont été progressivement augmentés jusqu'à ce qu'ils soient comparables à ceux du marché. La question de l'abordabilité du logement a été réglée par le Directeur général – Rémunération et avantages sociaux, qui a créé l'indemnité de vie chère en région comme moyen de stabiliser le coût de la vie pour les familles des FC en affectation dans des régions canadiennes où ce coût dépasse la moyenne pondérée des emplacements des FC au Canada.

À la lumière de ce cadre stratégique évolutif, l'ALFC a évalué les divers marchés du logement au Canada, là où les FC sont présentes. Il a pris cette évaluation comme assise pour dresser des plans permettant d'aborder la question des logements excédentaires dans les collectivités où le marché privé, à lui seul, pouvait répondre aux besoins de logement des membres des FC et d'actualiser le parc de logements dans les marchés où l'État devait intervenir.

La définition du rôle de l'Agence au sein du Ministère au chapitre des programmes, des pouvoirs et du budget requis pour satisfaire aux besoins de logement des FC au cours des années à venir s'est poursuivi. Le Conseil du logement du MDN a été créé pour fournir à l'ALFC et aux autres fournisseurs de logements du MDN des avis sur les activités opérationnelles, établir et revoir les buts en matière de logement de l'ALFC, représenter

les intérêts de la chaîne de commandement en matière de logement et, finalement, recommander l'approbation de politiques, plans, programmes et projets de logement.

Des efforts considérables ont été déployés pour trouver des façons nouvelles et améliorées de travailler. On s'est concentré, dans chaque domaine, sur l'amélioration continue de l'ensemble du service à la clientèle sans quitter des yeux l'objectif de réduction des coûts.

## **Phase II : devenir un *agent d'excellence***

L'ALFC en est venue à un tournant décisif en 2004, quand le Conseil du Trésor du Canada a approuvé son statut permanent d'organisme de service spécial au sein du MDN. Le Conseil du Trésor a aussi levé un moratoire sur les nouvelles constructions qui datait des années 1960, ce qui a permis à l'ALFC de mieux « rajuster » le parc en fonction des besoins propres aux emplacements. Autrement dit : disposer du bon nombre et du bon type d'unité au bon endroit.

L'ALFC se positionne désormais de façon à devenir l'*agent ministériel d'excellence* dans la fourniture de tous les logements locatifs et des programmes connexes de soutien. Le Conseil du logement s'attend à ce que le mandat de l'ALFC continue d'être élargi et à ce que l'Agence devienne le principal agent d'instauration de l'élément résidentiel décrit dans *Vision en matière de logement 2020*, un document d'orientation du MDN. L'ALFC veut devenir un fournisseur de services de logement à guichet unique pour tous les membres des FC, qu'ils vivent seuls ou en famille, et qu'ils vivent dans une base ou à l'extérieur. L'Agence se propose de fournir des services efficaces et efficients pouvant être mesurés sous les angles financier et non financier et de se concentrer sur l'amélioration continue de processus et programmes clés qui répondront aux besoins des membres des FC et de leurs familles. Les principes fondamentaux de politique que sont l'aptitude à répondre aux besoins, la disponibilité et l'abordabilité façonneront tant les solutions de logement offertes aux membres des FC que les conseils d'expert fournis au Ministère sur les questions de logement.

## **3. Problèmes critiques et risques**

Pour faire progresser le présent plan stratégique, l'ALFC croit devoir régler les problèmes critiques suivants :

- l'orientation stratégique de l'ALFC doit être bien exprimée et profiter de la compréhension et de l'appui de tous les intervenants. Il faut à l'Agence un plan quinquennal décrivant ses objectifs concrets et les priorités annuelles qui l'aideront à les atteindre. Il lui faut un modèle de gestion qui lui permettra d'envisager une gamme d'options pour satisfaire les besoins de logement des FC, et qui peut comprendre des partenariats avec le secteur privé afin de trouver des façons novatrices de répondre aux besoins de logement des membres des FC;

- l'Agence doit arriver à une entente sur un plan viable de gestion du cycle de vie des biens immobiliers et élaborer un tel plan, qui doit intégrer l'entretien et la recapitalisation des biens immobiliers et fournir une approche viable au logement contemporain des membres des FC;
- elle doit rehausser le degré d'acceptation et de confiance de ses clients, de ses intervenants et de ses partenaires quant à sa transformation en un fournisseur de services à guichet unique qui répond aux besoins de logement des FC. Elle doit préserver sa relation positive avec les intervenants clés, comme la Sous-ministre adjointe (Infrastructure et environnement) (SMA(IE)), le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires), le Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère), la Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civiles) et les cmdt B/ere. L'ALFC doit collaborer étroitement avec le Directeur général – Politiques et planification immobilières, qui est l'autorité fonctionnelle du Ministère en matière de politiques, de normes et de lignes directrices immobilières, et avec ses partenaires, comme Construction de défense Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Société canadienne d'hypothèques et de logement et d'autres organismes centraux. Les processus internes efficaces utilisés pour gérer et améliorer le programme national de logement doivent appuyer le plan d'activités de l'ALFC et toute son interaction avec les intervenants;
- l'Agence doit établir sa capacité de devenir un *agent organisationnel d'excellence*. Il lui faut renforcer sa capacité en matière de politiques et ses compétences en gestion, perfectionner son effectif, instaurer la gestion axée sur les résultats et s'engager à réaliser un plan d'amélioration continue qui donnera lieu à un changement positif et holistique.

## 4. Mandat de l'ALFC : sa raison d'être

L'ALFC fournit un guichet unique de services résidentiels locatifs aux membres des FC, qu'ils occupent ou non des logements contrôlés par l'État. Bien qu'elle se concentre sur les militaires eux-mêmes, elle sert les cmdt B/ere en les aidant à s'acquitter de leurs responsabilités envers les militaires. En fournissant des services de logement et en gérant le parc de logements en conformité avec le programme national global, l'ALFC forme un partenariat avec les cmdt B/ere : le succès des uns est tributaire du succès des autres. L'ALFC rend hommage à ce partenariat clé et reconnaît l'importance du maintien d'un dialogue avec les cmdt B/ere pour pouvoir comprendre leurs besoins et y répondre.

En termes clairs, le mandat de l'ALFC consiste à :

- gérer des logements contrôlés par l'État de façon à garantir que les biens résidentiels disponibles sont entretenus selon des normes convenables;
- élaborer et mettre en œuvre des plans de satisfaction des futurs besoins résidentiels des FC.

L'ALFC rend compte :

- de l'exploitation et de l'entretien de logements convenables;
- de la détermination des futurs besoins de logement en prenant appui sur la consultation d'organisations de niveau 1 clés, qui doivent définir leurs besoins;
- de l'élaboration de solutions résidentielles contemporaines;
- de la mise en œuvre de la politique du MDN en matière de logement.

Les défis relatifs au mandat de l'ALFC sont les suivants :

- gagner en précision dans la définition de l'expression « fournisseur de services à guichet unique »;
- élaborer un modèle viable de gestion;
- monter un plan viable de gestion du cycle de vie des biens immobiliers.

## 5. Mission de l'ALFC : ses activités

L'ALFC énonce ainsi sa mission :

L'ALFC voit à ce que les membres des FC et leurs familles aient accès à des logements locatifs convenant à leur situation personnelle, à temps et dans tout lieu où le devoir les appelle à demeurer.

## 6. Vision de l'ALFC : être un *agent d'excellence*

La vision de l'ALFC reflète l'image qu'elle a d'elle-même dans l'avenir et la façon dont elle veut être perçue. C'est ce qu'elle veut devenir d'ici cinq ans : un *agent d'excellence*.

L'ALFC énonce ainsi sa vision :

Tous les membres des FC reconnaissent en l'ALFC l'*agent d'excellence* de la satisfaction de leurs besoins de logement.

## 7. Valeurs de l'ALFC : sa façon de mener ses activités

La culture organisationnelle et les valeurs de l'ALFC s'incarnent dans la façon dont les dirigeants et les employés se conduisent dans leurs échanges quotidiens avec les clients

internes et externes, les intervenants, les partenaires et les fournisseurs, ainsi que les uns avec les autres.

L'ALFC énonce ainsi ses valeurs :

- **Travail d'équipe** : collaborer efficacement pour partager les responsabilités et mettre en commun l'expertise et les connaissances dans une ambiance de confiance mutuelle, de bonne volonté et d'ouverture d'esprit.
- **Communication ouverte** : habiliter le personnel à interagir d'une façon apte à promouvoir la compréhension et la confiance mutuelles.
- **Respect** : traiter les autres de façon à leur donner le sentiment qu'ils sont estimés, qu'ils sont appuyés et qu'on leur fait confiance.
- **Style consultatif de gestion.**
- **Personnel habilité** : le personnel est habilité à adopter dans son travail des approches novatrices et créatives axées sur la satisfaction des besoins des clients.
- **Responsabilité partagée** : les gestionnaires et les employés partagent la responsabilité de la création d'un milieu de travail sain où l'on trouve :
  - une gestion axée sur les valeurs;
  - un équilibre entre les exigences du foyer, du travail et de réflexion;
  - un milieu de travail exempt de harcèlement;
  - des chances d'avancement égales pour tous les employés;
  - une culture au sein de laquelle les gens traitent autrui comme ils voudraient eux-mêmes qu'on les traite.

## 8. Équilibre entre le programme d'amélioration et le programme permanent

L'ALFC dispose de bien minces ressources pour exécuter les volets d'entretien et de service de son mandat ainsi que pour élaborer un plan viable de gestion du cycle de vie des biens immobiliers. Au moyen du présent plan stratégique, elle se concentre sur les améliorations à apporter pour devenir un *agent d'excellence*. Il lui sera nécessaire, afin de ne pas imposer à son personnel un fardeau excessif, de trouver l'équilibre entre sa charge permanente de travail et la charge supplémentaire qu'entraîne l'atteinte de ses buts d'amélioration. Ce besoin demeure présent à tous les esprits au cours de la définition des priorités stratégiques.

## 9. Concrétisation de la vision : objectifs à longue échéance et priorités à brève échéance

Les objectifs stratégiques quinquennaux de l'ALFC couvrent les domaines dans lesquels elle consacrera des efforts particuliers pour devenir l'*agent d'excellence* de la fourniture de logements aux membres des FC. Ses priorités à brève échéance se constituent d'activités qui lui permettront d'atteindre ses objectifs à longue échéance. Les objectifs stratégiques décrits ci-dessous sont centrés sur :

- a) les clients, intervenants et partenaires;
- b) les processus clés et résultats du plan de gestion du cycle de vie des biens immobiliers;
- c) le personnel;
- d) les pratiques de gestion.

L'équipe de direction de l'ALFC a défini de nouvelles cibles et de nouveaux engagements pour l'année financière 2005-2006.

### Objectif stratégique n° 1 : fournir d'excellents services aux clients et aux intervenants

L'ALFC a pour raison d'être la satisfaction des besoins de logement locatif des membres des FC et de leurs familles. Elle doit bien comprendre leurs besoins et leur fournir un accès aisé à des services qu'ils estiment. C'est là le principal objectif stratégique de l'Agence, et il aiguillonne les trois autres. L'ALFC mènera des sondages pour s'assurer qu'elle définit correctement les besoins actuels et futurs des FC. Elle fournira un accès plus facile aux utilisateurs de ses services axés sur le Web au moyen d'un site nettement amélioré extérieur au pare-feu du MDN. Elle s'assurera que les occupants de ses logements comprennent clairement la base du calcul de leur loyer et qu'ils savent que l'ALFC distribue des communications opportunes sur tous ses services de logement, qu'il s'agisse de services existants ou nouveaux.

L'ALFC identifiera les exigences de tous ses intervenants et partenaires pour élaborer des processus internes sensibles à leurs besoins. Au fil du transfert de ces processus dans les activités quotidiennes, elle dotera ses employés des outils et de la formation nécessaires pour qu'ils deviennent eux-mêmes des *agents d'excellence*. Comme ses services sont surtout fournis aux bases et aux escadres, ses gestionnaires des logements et son personnel doivent être habilités à réagir rapidement et à prendre les mesures qui s'imposent. L'équipe de direction sera proactive dans son appui aux employés de première ligne de tout le pays. L'Agence veut que ses employés sachent que chacun d'eux fait partie intégrante de l'ensemble. Ce que fait chaque personne et sa façon de représenter l'ALFC sont des éléments de base de l'atteinte des objectifs organisationnels de l'Agence.

## **Priorités de l'objectif stratégique n° 1**

- Cultiver les relations avec les clients, intervenants et partenaires.
- Obtenir de la rétroaction et mener des sondages appropriés pour être directement à l'écoute des clients et pour comprendre leurs besoins particuliers.
- Habilitier les bureaux de gestion des logements en fournissant :
  - des lignes directrices claires sur les questions d'intendance touchant les logements situés dans les bases;
  - des systèmes opérationnels, des processus et une prestation de services efficaces et efficaces;
  - un manuel complet de directives et d'orientation doté de liens vers les politiques ministérielles applicables afin d'assurer la clarté et l'uniformité du service;
  - des services de qualité qui donneront aux membres des FC le choix de leur logement, là où un tel choix existe.
- Fournir des services axés sur le client et fondés sur des normes de service visant à satisfaire ou à dépasser les attentes des membres des FC.
- Obtenir l'approbation nécessaire pour élaborer un site Web de l'ALFC nommé *Des logements pour les FC* qui servira de point de contact entre les locataires potentiels et les logements à louer.
- Accroître la transparence de la méthodologie utilisée pour calculer les loyers selon le marché et améliorer la compréhension de cette méthode par les occupants en fournissant aux gestionnaires des logements des renseignements conviviaux sur les processus et résultats d'établissement des loyers.

## **Objectif stratégique n° 2 : être l'agent d'excellence de la fourniture de services résidentiels**

Les Canadiens, le MDN et les membres des FC ont des attentes élevées quant à la qualité de vie des membres des FC, qui se placent en situation de risque au nom du Canada. Un grand aspect de cette qualité de vie consiste à disposer d'un logement contemporain et confortable à un prix juste. L'ALFC doit s'assurer que les membres des FC ont accès à des logements locatifs à leur valeur marchande, adapté à leur situation personnelle, à temps et partout où le devoir les appelle. Être un *agent d'excellence* ne consiste pas seulement à améliorer la qualité du service. En analyse finale, il s'agit de contribuer à la qualité de vie des membres des FC et de leurs familles. Pour atteindre ce but, l'Agence se concentre sur la compréhension et la réceptivité au contexte de sa politique, ainsi que sur la participation à l'élaboration de politiques qui influenceront sur la création d'un plan viable de gestion du cycle de vie des biens immobiliers, elle fait fructifier ses services en en faisant

des solutions du secteur privé et, finalement, élabore une stratégie et un plan d'action en matière d'affaires publiques pour tenir tous les intéressés parfaitement informés.

### **Priorités de l'objectif stratégique n° 2**

- S'engager dans l'élaboration des politiques touchant l'ALFC en tirant parti de l'expérience de l'Agence en gestion de logements :
  - établir la surveillance, la coordination et l'interprétation des politiques pour définir plus clairement la position d'ensemble de l'ALFC au chapitre des politiques;
  - influencer sur les politiques gouvernementales à titre de plus grand gestionnaire de logements du gouvernement;
  - compléter et instaurer une stratégie de consultation des intervenants;
  - créer et évaluer des processus opérationnels internes et leur propriété, avec des liens clairs vers le centre de responsabilité applicable de l'ALFC, et déterminer les lacunes des processus et toute mesure de redressement à prendre;
  - faire en sorte que la SMA(IE), le ministre de la Défense nationale, le sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense soient tenus au fait et informés à temps de toutes les questions de cette nature.
- Renforcer l'intégration de l'ALFC au Ministère au moyen d'une harmonisation accrue des politiques et de la coordination des politiques avec les autorités fonctionnelles ministérielles, comme la gestion des biens immobiliers, les politiques en matière d'environnement et la gestion de l'information, des finances et des ressources humaines.
- Plan de gestion du cycle de vie des biens immobiliers :
  - monter une stratégie viable, sur 25 ans, de recapitalisation du parc de logements, dont fera partie un plan d'entretien correspondant aux plans directeurs de développement des biens immobiliers du Ministère. Cette stratégie globale résultera d'une évaluation de base et tiendra compte des plans stratégiques des emplacements, de la détermination des besoins actuels et futurs de logement, d'une orientation experte en conception de logements et de normes techniques prioritaires;
  - élaborer une stratégie de gestion de l'environnement dotée de lignes directrices relatives à des questions comme l'amiante, les moisissures, la peinture à base de plomb, les hydrocarbures halogénés et la lutte antiparasitaire.
- Options de logement du secteur privé :

- définir plus clairement les attentes et besoins en matière de logement des membres des FC et chercher des façons, pour l'ALFC, d'offrir des options novatrices de logement auxquelles participerait le secteur privé.
- Élaborer et instaurer une stratégie complète d'affaires publiques afin de promouvoir le plan stratégique et tous les programmes ou services offerts aux clients, intervenants et partenaires.

### **Objectif stratégique n° 3 : édifier une organisation vivante et compétente dans un milieu de travail sain**

Où la culture se définit par :

- la compréhension du fait que le bien-être et le mieux-être des employés font partie intégrante du rôle d'agent d'excellence;
- le fait d'être un milieu de travail de choix;
- l'habilitation et la participation de l'effectif;
- le fait d'être un lieu de croissance;
- la confiance qui règne entre les gens et la direction;
- la transparence et l'approche factuelle de la prise de décisions;
- les occasions de créer et d'innover.

Le succès de l'ALFC dans son projet de devenir un *agent d'excellence* dépend entièrement de ses gens et de la participation de sa direction. Les valeurs de l'ALFC sont incarnées par la façon dont ses dirigeants et ses employés se conduisent. Il est essentiel que les gestionnaires jouissent des outils et conseils nécessaires pour assurer le recrutement, le maintien en poste et le mieux-être réels des employés de l'ALFC. Au fil de l'évolution du mandat de l'Agence, l'ALFC doit être prête à satisfaire à toute exigence des futurs programmes en s'assurant de posséder la capacité, les compétences et les habiletés nécessaires pour s'adapter à un environnement en changement constant. L'avènement d'un milieu de travail sain et holistique sera favorisé par les priorités qui suivent.

#### **Priorités de l'objectif stratégique n° 3**

- Effectuer une évaluation du milieu de travail et, à partir des résultats obtenus, élaborer un plan d'action.
- Mettre à jour la stratégie globale de ressources humaines par les moyens suivants :
  - intégrer le plan d'action de l'évaluation du milieu de travail dès qu'il sera prêt;

- élaborer des outils de gestion axés sur les compétences pour mieux soutenir les gestionnaires;
- mettre en œuvre un programme de reconnaissance et de récompenses fondé sur la structure et les fonctions des employés;
- donner des séances de sensibilisation aux activités de ressources humaines destinées à tous les niveaux d'employés et de gestionnaires pour les aider à mieux comprendre tous les processus de ressources humaines.
- Élaborer un plan de communications internes clair, précis, accessible et opportun en recourant à tous les moyens possibles :
  - promouvoir le recours au site intranet *Coin des employés* pour tenir les gens au courant et mettre au point des outils Web utiles et informatifs.
- Définir les exigences et, par la suite, élaborer et instaurer une formation fonctionnelle interne.

## **Objectif stratégique n° 4 : assurer le recours à de saines pratiques de gestion et d'intendance des ressources**

Fournir aux clients et aux intervenants les meilleurs programmes, politiques et services possibles ne se fera pas sans un engagement envers l'excellence en gestion et l'amélioration continue. L'ALFC se propose de renforcer systématiquement l'accent qu'elle met sur l'atteinte de l'excellence par la mise en œuvre :

- a) de la gestion axée sur les résultats, telle que la présente le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Trésor, une priorité clé du programme de gestion moderne du gouvernement du Canada;
- b) d'un plan d'action d'amélioration continue, recourant à un cadre éprouvé d'excellence administrative formé de critères axés sur les principes qui sera mis en application par étapes progressives et mesurables;
- c) du renforcement des fonctions de supervision interne et des fonctions de supervision de la SMA(IE);
- d) de l'élaboration d'un modèle de gestion viable pour l'ALFC.

### **Priorités de l'objectif stratégique n° 4**

- Mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats :
  - démontrer l'engagement de l'ALFC envers l'excellence et démontrer ses progrès dans chacun des dix éléments de rapport du Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor;

- présenter au Conseil du Trésor les preuves de l'existence d'un système fonctionnel de mesure du rendement;
- instaurer un plan d'action en matière d'amélioration continue qui repose sur le Programme d'excellence progressive des fonctionnaires fédéraux de l'Institut national de la qualité, un outil d'évaluation et d'instauration, en guise de moyen d'atteindre les objectifs de résultats des cadres de gestion moderne du Secrétariat du Conseil du Trésor, comme la fonction de contrôleur moderne, Vers l'excellence en gestion et le Cadre de responsabilisation de gestion;
- mesurer l'efficacité des efforts déployés par l'Agence pour atteindre les quatre objectifs stratégiques.
- Renforcer la gestion axée sur la prévention et les fonctions de supervision en :
  - élaborant un cadre d'intégration et de renforcement des activités de supervision et de mesure du rendement dans tous les processus internes de l'ALFC, sous la supervision de la SMA(IE);
  - tenant la SMA(IE) informée, de façon plus proactive, d'une gamme de questions;
  - coordonnant les activités de vérification et d'évaluation avec le Chef – Services d'examen du MDN et le Bureau du vérificateur général du Canada.
- États financiers vérifiés de l'ALFC :
  - Revoir les politiques et procédures comptables et financières actuelles en prévision d'une vérification possible du Bureau du vérificateur général du Canada.
- Viabilité du modèle de gestion :
  - Revoir le modèle de gestion de l'ALFC, y compris son financement, afin d'élaborer un plan à long terme d'opérations, garantissant ainsi sa viabilité soutenue. Cette évaluation comprendra la revue du plan de recapitalisation du parc actuel de logements, le plan d'entretien des biens immobiliers pendant tout leur cycle de vie et le plan d'entretien de routine, ainsi que la considération des options financières.

## **10. Mise en œuvre de l'orientation stratégique : le plan d'action de l'ALFC**

Pour distinguer clairement la voie à suivre de l'ALFC dans son engagement à mieux servir ses clients, le plan d'activités sera révisé de façon à l'harmoniser aux objectifs stratégiques et aux priorités soulignés dans le présent plan stratégique. Les gestionnaires officialiseront leurs engagements liés au plan d'activités dans leurs ententes personnelles

de gestion du rendement. Une approche collaborative axée sur le travail d'équipe sera utilisée pour définir et mettre en œuvre les priorités internes dans toutes les divisions de l'Agence. Le personnel de l'ALFC, au siège social et dans les bases et escadres, participera à l'étude des priorités de l'Agence, dans la mesure du possible. Le plan stratégique et les résultats subséquents à sa mise en œuvre, montrant la mesure du rendement de l'Agence et son degré d'atteinte des objectifs, seront communiqués à tout le personnel, aux clients et aux intervenants de l'ALFC ainsi qu'au ministre de la Défense nationale, au sous-ministre, au Chef d'état-major de la Défense et à la SMA(IE).

Les preuves des succès de l'Agence dans l'atteinte des objectifs à longue échéance du plan stratégique se refléteront dans l'obtention de l'attestation de niveau 3 pour la qualité et l'excellence du milieu de travail, comme l'établit le Programme d'excellence progressive des fonctionnaires fédéraux de l'Institut national de la qualité. La démonstration du respect des exigences clés de chacun des éléments du cadre montrera que l'ensemble de l'Agence a réussi à se concentrer sur l'excellence et obtenu des résultats positifs dans les domaines clés. Les facteurs guidant l'accent opérationnel et stratégique comprendront les catégories suivantes :

- le leadership;
- la planification;
- le souci du client ou du citoyen;
- l'importance accordée aux gens;
- la gestion des processus;
- le souci des fournisseurs et des partenaires.

L'approche stratégique choisie ne sera pas motivée par des programmes : elle sera « à notre image ».

Nous désirons réaffirmer notre détermination à devenir l'*agent d'excellence* de la fourniture de logements locatifs et de services connexes au MDN et aux membres des FC. Nous croyons pouvoir édifier, avec tous nos intervenants, un milieu d'appui mutuel centré sur les besoins et attentes des membres des FC et de leurs familles.