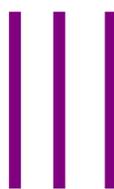


Chef – Service d'examen

LA QUESTION DU LOGEMENT AU
MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE
ET
L'AGENCE DE LOGEMENT
DES FORCES CANADIENNES (ALFC)

Mai 2001

7053-50 (CS Ex)



SOMMAIRE

Le présent rapport fait état des résultats d'un examen au niveau stratégique du mandat et de la direction générale de l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC). L'examen fait suite à une demande de conseils indépendants pour faciliter le processus décisionnel de la direction. Le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense ont ensuite proposé des mesures pour progresser dans l'établissement de l'ALFC en tant qu'organisme de service spécial au sein du Ministère.

Les observations principales découlant de l'examen indépendant portent sur les besoins suivants :

- a) articulation et communication d'une vision concernant les logements des membres des Forces canadiennes et de leurs familles;*
- b) définition et confirmation des besoins actuels et prévus en matière de logements;*
- c) formulation de stratégies d'exécution novatrices;*
- d) mise en œuvre de mécanismes de surveillance et clarification de la structure de reddition de comptes relative à l'ALFC.*

La voie à suivre recommandée témoigne de la perception selon laquelle, à long terme, le MDN et les FC devraient se départir de la possession, de la gestion et de l'entretien d'un stock important de logements. Cela ne les empêchera pas toutefois d'exercer un contrôle direct sur un nombre limité de logements pour répondre à des besoins opérationnels manifestes.

Un rapport préliminaire sur l'examen a été distribué aux membres du Comité de gestion de la Défense en février 2001. Ensuite, les sous-ministres adjoints chargés respectivement de la Gestion des ressources humaines militaires (SMA(RH-Mil)) et de l'Agence de logement des Forces canadiennes (SMA(IE)) ont formulé une réponse conjointe à ce rapport dans laquelle ils ont souligné l'importance de ce qui suit : une vision du MDN en matière de logement comprenant un énoncé clair des buts et objectifs; une définition tout aussi claire des pouvoirs, des responsabilités et des rôles convenus de ceux qui participent à l'atteinte des buts et objectifs énoncés; la reconnaissance du fait que la transition occasionnerait des coûts. Se référant à un document préparé par son organisation, le Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) a indiqué, quant à lui, qu'il préférerait nettement s'en remettre au secteur privé pour en venir à combler tous les besoins en logement des membres des FC.

Dans le cadre de leur examen annuel des plans d'activités, le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense ont publié des directives en mars 2001 exigeant que les mesures suivantes soient prises pour aller de l'avant avec le dossier de l'ALFC durant l'année financière en cours :

- a) *reconstituer, le plus tôt possible, le Conseil consultatif de gestion (CCG) de l'ALFC qui comptera parmi ses membres un expert en biens immobiliers du secteur privé;*
- b) *renforcer le mandat du Conseil, tout particulièrement, les volets portant sur la planification stratégique à long terme des logements militaires et sur la cession au secteur privé de logements du MDN et des FC dans les meilleurs délais;*
- c) *le CCG doit achever l'élaboration du cadre stratégique de l'ALFC pour favoriser l'acquisition du statut d'organisme de service spécial (OSS);*
- d) *d'ici la fin de l'année civile, il faudra mettre au point une présentation en vue d'établir l'ALFC en tant qu'OSS de plein droit au Ministère. (À cet égard, il est essentiel de tenir compte du présent rapport.)*

Nota : Cet examen au niveau stratégique a été effectué avec suffisamment de rigueur et d'objectivité pour que ses conclusions et ses recommandations soient jugées raisonnablement dignes de confiance. Il visait principalement à fournir des données objectives pour le processus de prise de décision. Cependant, les questions examinées n'ont pas été soumises à la procédure d'essai et de validation rigoureuse qui caractérise les vérifications internes.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
LA QUESTION DU LOGEMENT AU MDN ET L'AGENCE DE LOGEMENT DES FORCES CANADIENNES – MAI 2001	1
CONTEXTE	1
LE RÔLE DU CS EX	1
ÉVALUATION DE LA SITUATION.....	1
QUESTIONS STRATÉGIQUES À RÉGLER.....	3
CONSEILS DU CS EX RELATIVEMENT À LA VOIE À SUIVRE	5
MESURES DE LA DIRECTION.....	8
DIRECTIVE ADMINISTRATIVE	10

ÉVALUATION DE LA SITUATION

6. L'ALFC a affronté des obstacles de taille qui ont limité sa capacité de mettre en oeuvre son mandat actuel, lequel consiste à garantir l'accès à des logements militaires convenables et abordables sur une base d'autonomie financière. Le terme « convenable » n'a pas encore pris la forme d'une norme claire, et l'ALFC est propriétaire de biens immobiliers restreints et mal entretenus qui ont besoin de réparations à court terme et de stratégies d'investissement à long terme. Les facteurs qui contribuent à rendre les logements « abordables » (tels les indemnités accordées aux militaires et les tarifs de location) sont en grande partie hors de la responsabilité du MDN/des FC. L'autonomie financière, même si elle constitue un but ultime important, ne s'est pas avérée viable alors qu'il fallait faire de grandes dépenses en vue d'atteindre des normes minimales de santé et de sécurité, qu'il fallait investir dans des immobilisations et que la faiblesse de la valeur marchande diminuait les recettes de location.

7. Nul ne peut toutefois contester les progrès accomplis dans le dossier du logement. On a obtenu des résultats significatifs en ce qui a trait à l'élaboration d'une politique générale, aux perspectives qu'offre une perception élargie de la qualité de vie en matière de logement, à la mise en oeuvre du Programme de santé, de sécurité et de sécurité matérielle et à l'approbation de l'indice de vie chère. Cependant, il faut accorder une attention soutenue à des questions importantes. Mentionnons entre autres l'adoption d'une vision stratégique, l'élaboration d'une politique, la définition des besoins actuels et prévus, l'innovation en matière de prestation, la gestion des changements et des mécanismes de direction ou de surveillance.

8. Vision en matière de logement. Il faut jeter un regard critique sur la raison d'être du maintien de logements de l'État dans le contexte d'aujourd'hui. Il est énoncé dans la politique connexe du MDN/des FC que le logement n'est offert que lorsque le secteur privé ne peut pas le faire. Les études sur la qualité de vie indiquent que soixante-dix pour cent des militaires habitent maintenant des logements privés. Cela témoigne peut-être d'une préférence, ou encore du piètre état des logements de l'État. Cependant, il faudra une vision clairement articulée face à la perception de certaines personnes voulant que la communauté militaire se distingue par des enclaves d'habitations et de services. Nombreux sont ceux qui estiment également que certaines exigences opérationnelles/situations imprévues et certains besoins transitoires justifient le maintien d'au moins un lot restreint de logements appartenant à l'État. Des divergences de vues et des tensions perdurent au plan social et culturel. Cela a eu une incidence sur la capacité de l'ALFC de comprendre et de satisfaire les besoins de sa clientèle.

9. Besoins de logement. Les besoins du MDN/des FC et les répercussions sur la demande de logement (nombre, type et emplacement) n'ont pas été suffisamment définis, justifiés et projetés. Par conséquent, l'ALFC dispose de peu de fondements pour évaluer ses priorités et orienter ses stratégies d'investissement.

10. Stratégies de prestation de services. Selon la politique relative au logement, au moment d'évaluer les besoins en logements de l'État, le MDN/les FC doivent respecter le principe qui consiste à combler l'écart entre la demande des FC et l'offre du secteur privé. Un facteur clé de la définition de cet « écart » est de se faire une idée de la capacité du secteur privé de répondre à l'évolution de la demande. À ce jour, les études de l'ALFC sur les besoins ont permis de dresser

le profil des logements privés accessibles ou de l'offre dans diverses régions. Cependant, ces études n'ont pas permis d'évaluer la capacité du secteur privé de réagir à l'encouragement de la demande, y compris une gamme d'interventions possibles de l'État. Le MDN/les FC ont axé leurs efforts sur l'administration/le maintien des stocks existants de logements et non pas sur un examen proactif des moyens pour le secteur privé de participer rentablement à la satisfaction de la demande. De nouveaux investissements dans la construction de logements de l'État risquent de soulever des préoccupations quant à la légitimité des besoins, à la pertinence pour les FC de posséder des logements à la grandeur du pays et à leur capacité de payer. Compter davantage sur un engagement innovateur du secteur privé offre la possibilité d'alléger le fardeau financier et administratif imposé à l'État, ainsi que de tirer parti d'un plus vaste bassin de ressources dans l'intérêt des membres des FC.

11. Autonomie de l'Agence. Le mandat actuel de l'ALFC est plutôt vague quant à la notion d'autonomie financière basée exclusivement sur les recettes de location. Il s'agit d'un objectif valable, mais ni le fondement de l'autonomie financière, ni la viabilité du principe de base n'ont été évalués. Le revenu de location est influencé par un certain nombre de variables, tel le piètre état des logements de l'État et les plafonds de loyers et abattements qui s'appliquent dans certaines circonstances. Par ailleurs, il faut faire d'importants investissements en immobilisations pour que les stocks actuels de logements atteignent une norme de qualité raisonnable. L'ALFC estime qu'il faudrait investir 700 M\$ pour que 10 000 logements familiaux (des 19 000 existants) atteignent les normes de santé, de sécurité et de sécurité matérielle. Les engagements antérieurs voulant que l'Agence devienne autonome avant 1997-1998 ne tenaient pas compte des circonstances actuelles. De toute évidence, les recettes de location ne couvriront pas les dépenses associées au respect des normes de santé et de sécurité, ni aux gros travaux de rénovation/modernisation nécessaires. En outre, il faudra obtenir de nouveaux crédits pour tout nouveau projet de construction. Enfin, une formule de financement basée principalement sur les recettes de location aurait pour effet de décourager l'utilisation de toute une gamme de solutions de rechange visant à obtenir l'engagement direct du secteur privé ou à influencer autrement la demande par le versement d'indemnités aux militaires.

12. Résumé. Nous avons conclu qu'il faut établir/clarifier un certain nombre de prémisses fondamentales afin de jeter les bases du bon fonctionnement de l'Agence de logement des FC. Celles-ci sont abordées ci-après. Une voie à suivre est également proposée.

QUESTIONS STRATÉGIQUES À RÉGLER

13. Avant qu'une décision ne soit prise à l'égard du mandat de l'ALFC, nous sommes d'avis qu'il faut examiner plusieurs questions ayant une incidence sur la prestation de logements, soit :

- a. Est-il encore nécessaire que les militaires habitent des secteurs délimités? Le MDN veille à l'administration et à l'entretien d'« enclaves » de logements depuis 40 ans, mais on doit en revoir la raison d'être sur le marché d'aujourd'hui ainsi que dans le contexte de la Stratégie 2020. Y a-t-il des raisons d'acheter, d'entretenir et d'administrer des logements du MDN, autre que celle d'offrir des habitations là où le secteur privé ne peut pas le faire? Pour un segment de la population militaire, habiter une communauté militaire « délimitée » est-il

considéré comme un élément du réseau de soutien social/familial et un facteur de qualité de vie? La politique du MDN relative au logement ne précise pas si des « aires délimitées » de logements militaires sont nécessaires. Il faut bien saisir les répercussions de la réduction des stocks de logements de l'État et en tenir compte dans un programme intégré d'amélioration de la qualité de vie.

- b. Peut-on justifier le maintien de logements de l'État? Comme les principales bases militaires sont situées à proximité des grands secteurs urbains d'habitation et comme les militaires reçoivent une indemnité de cherté de vie en contrepartie du coût de la vie élevé dans certaines régions, on pourrait soutenir que les logements de l'État devraient être l'exception. Le secteur privé peut être en mesure d'offrir des logements dans la majorité des régions du pays, mais le MDN a besoin de sa collaboration pour l'aider à planifier et à élaborer des solutions acceptables. On devrait aussi faire une évaluation réaliste des risques que pose une plus grande dépendance à l'égard du secteur privé.
- c. À quel point les logements du MDN/de l'État sont-ils abordables et rentables? Le MDN possède beaucoup de biens immobiliers mais peu de liquidités. Les habitations appartenant au MDN sont exigües et ont besoin de rénovations coûteuses ainsi que d'améliorations pour ce qui est de l'infrastructure municipale. Les recettes de location suffisent à combler les dépenses de fonctionnement de tous les jours, mais pas à payer les travaux de modernisation/remplacement nécessaires au soutien des logements de l'État. La prestation aux militaires de logements modernes appartenant à l'État exige probablement un plan d'investissement coûteux, que le BP QV estime à plus de 800 M\$ (exception faite des frais supplémentaires au titre des services municipaux et des logements pour célibataires). Il est souvent difficile de financer une partie des travaux de construction au moyen des recettes tirées de la vente de biens immobiliers de l'État. Il conviendrait de faire une évaluation réaliste de la nécessité de rester propriétaire de logements et de la probabilité d'une source de financement. Pour alléger ce fardeau financier, il faudra trouver des solutions novatrices, y compris recourir davantage au secteur privé en ce qui touche le financement et la prestation de logements.
- d. Quelle est l'incidence de la vision en matière de logement sur la structure de prestation de services et sur l'élaboration du mandat de l'ALFC? Le MDN/les FC n'ont pas énoncé de vision relative au logement. Par conséquent, il est difficile de définir des structures, des procédés, des pouvoirs et des responsabilités appropriés. Si l'on envisage à long terme un lot très limité de logements de l'État, le mandat de l'ALFC peut être de courte durée/de nature transitoire et demander à être réexaminé dans trois ans.
- e. Quelle est la structure de reddition de comptes en ce qui a trait aux logements militaires du MDN? La structure de reddition de comptes de l'ALFC est imprécise, ce qui se comprend étant donné les incertitudes et le contexte changeant qui planent relativement à son mandat et à ses objectifs ultimes. Ainsi,

les rapports hiérarchiques ont été mal définis et aucun indicateur significatif du rendement n'a été établi. Il est prévu que les organismes de service servent de prestataires pour le compte de leur propriétaire, qui établit ou approuve les lignes de conduite, les exigences et l'orientation stratégique. Normalement, l'organisme serait relativement autonome quant à son fonctionnement quotidien et au respect des principes de gestion. Cependant, il y a eu confusion dès le départ quant à l'organisation du MDN/des FC qui serait propriétaire de l'Agence.

CONSEILS DU CS EX RELATIVEMENT À LA VOIE À SUIVRE

14. Nos conseils concernant la *voie à suivre* témoignent de l'importance cruciale d'une vision à long terme concernant le logement et d'une stratégie de réalisation à cet effet. Ils témoignent aussi d'une perception selon laquelle à long terme, le MDN/les FC devraient se départir de la propriété, de l'administration et de l'entretien de stocks importants de logements de l'État. Il deviendrait exceptionnel que le MDN/les FC soient propriétaires d'habitations, et peut-être encore plus exceptionnel qu'ils administrent et entretiennent directement des logements. Cela n'empêche pas le MDN/les FC de devoir détenir un nombre restreint de logements qui pourraient ou non appartenir à l'État, mais qui seraient accessibles pour répondre à des besoins opérationnels manifestes. Nous admettons que cette approche n'est pas exempte de risque. Cependant, elle reconnaît le caractère indispensable des facteurs liés à la qualité de vie, la nécessité de réduire les frais de soutien et les avantages du maintien de solutions souples pour répondre aux besoins en logements.

15. Les étapes de la voie à suivre sont notamment les suivantes :

- a. Communiquer une vision à long terme du MDN en matière de logement.
- b. Créer un conseil de gestion des logements du MDN/des FC, chargé de réaliser la vision, y compris d'assumer les responsabilités ci-après :
 - (1) planification stratégique à long terme de la demande et de l'offre de logements,
 - (2) cession au secteur privé des stocks de logements et des solutions connexes,
 - (3) décisions d'investissement liées aux logements nouveaux/existants et aux aliénations/revenus,
 - (4) communications avec la collectivité militaire.
- c. Seront membres du conseil le SMA(IE), le SMA(RH-Mil), un représentant du CEMA et un conseiller supérieur/expert-conseil en immobilier du secteur privé. Le conseil devrait être soutenu directement par un bureau de projet (BP), qui aiderait à planifier et à effectuer la transition. Relevant directement du conseil,

idéalement, ce BP serait extérieur à l'Agence. À tout le moins, il devrait être un groupe distinct de l'ALFC ayant accès au conseil, lequel établirait ou approuverait la vision, le calendrier des changements et les échéances à respecter.

- d. Le SMA(RH-Mil) recommandera au conseil le nombre et le type de logements militaires requis, par région et par année, compte tenu des normes établies et des changements touchant la structure des forces/hypothèses de planification à plus long terme.
- e. Le conseil identifiera et ciblera les emplacements où le secteur privé pourra offrir des logements, dans un ordre temporel. À court terme (1-2 ans), il miserait sur tous les secteurs d'habitation du MDN situés à proximité des régions métropolitaines et entamerait des négociations avec des promoteurs du secteur privé aux fins de remplacements/d'achats, etc. À moyen terme (3-5 ans), il devrait se concentrer sur les agglomérations de taille moyenne. À plus long terme, il devrait examiner les emplacements plus isolés en vue de trouver des solutions appropriées faisant intervenir les secteurs privé et public.
- f. Le SMA(RH-Mil) doit trouver des moyens d'offrir aux militaires d'autres mesures les incitant à devenir propriétaires, les examiner du point de vue financier et en rendre compte au conseil.
- g. Il faut établir au sein du bureau de projet un groupe de travail (GT) MDN/secteur privé, qui serait secondé par des experts en immobilier du secteur privé. Ce GT devrait présenter au conseil des solutions en vue de la participation du secteur privé à la prestation des logements nécessaires aux divers emplacements du MDN au Canada, chaque cas devant être jugé selon son bien-fondé. Les recommandations relatives à l'aliénation/la vente de logements/biens immobiliers du MDN et tous les besoins de financement ou revenus nets de l'État devraient aussi être présentés au conseil.
- h. Charger le bureau de projet de cerner et d'analyser les diverses options de prestation de services immobiliers aux militaires (à ne pas confondre avec l'administration et l'entretien de logements). On devrait présenter au conseil le bien-fondé des diverses solutions à cet effet, y compris la mise en place d'un guichet unique pour divers services de logement et de réinstallation (comme la recherche, les transactions de location/d'achat, les déménagements).
- i. L'ALFC devra élaborer, avec l'aide du SMA(IE), des évaluations de l'état des logements, des analyses de pertinence et des analyses financières portant sur les logements et les biens d'infrastructure connexes, y compris, à l'égard de chacun des emplacements :

- (1) les dimensions, l'âge et l'état des biens immobiliers,
 - (2) leur durée de vie économique estimative,
 - (3) les coûts d'entretien et d'investissement nécessaires à l'amélioration des biens immobiliers pour respecter les normes de santé et de sécurité,
 - (4) les coûts d'investissement nécessaires à l'amélioration des biens immobiliers pour respecter les normes de logement en vigueur au MDN,
 - (5) le coût annuel projeté de l'entretien et de la réparation des habitations,
 - (6) le coût annuel projeté de l'entretien et de la réparation des services municipaux,
 - (7) les paiements annuels projetés en remplacement d'impôt,
 - (8) les frais généraux annuels projetés de l'ALFC au titre de l'administration du logement,
 - (9) le coût estimatif des travaux de construction/remplacement nécessaires aux logements et à l'infrastructure,
 - (10) la valeur marchande,
 - (11) les frais d'aliénation.
- j. Continuer d'exercer le rôle actuel de l'ALFC pour ce qui est de l'administration et de l'entretien au cours des deux prochaines années, ou d'ici à ce que les résultats de ce qui précède aient été convenus et à ce qu'une vision stratégique et un plan à long terme aient été élaborés. L'entretien des logements par l'ALFC devrait se limiter aux exigences essentielles en matière de santé, de sécurité et de sécurité matérielle, conformément au code provincial. La destruction des habitations excédentaires devrait se poursuivre, selon un plan de destruction approuvé par le conseil de gestion. Les décisions concernant la vente de biens immobiliers et d'infrastructure ne devraient être examinées que parallèlement à l'élaboration d'une stratégie du MDN relative aux immeubles d'habitation.
- k. On ne devrait faire aucune révision formelle du mandat de l'ALFC pour le moment. Le conseil devrait plutôt réexaminer la possibilité de modifier le mandat de l'ALFC dans deux ou trois ans. Avec le temps, et avec la participation accrue du secteur privé à la prestation des logements nécessaires aux FC, la charge de travail incombant à l'ALFC diminuera, dans sa forme actuelle. Les possibilités à examiner seraient, sans toutefois s'y limiter, l'administration et l'entretien de logements pour célibataires, la mise en place d'un guichet unique pour les

services immobiliers et l'aide à la réinstallation offerts aux militaires, ou la dissolution complète de l'ALFC.

1. Le conseil assurera l'élaboration de plans de gestion des changements et le maintien d'une communication avec le personnel de l'ALFC en ce qui concerne les stratégies, la participation des employés, les répercussions possibles et des mesures visant à atténuer les conséquences défavorables. À mesure qu'évoluera le mandat pour le changement, et que cela se répercutera sur le mandat de l'ALFC, il faudra aussi réévaluer les rapports hiérarchiques entre l'Agence et sa direction.

MESURES DE LA DIRECTION

16. La réponse concertée du SMA(RH-Mil) et du SMA(IE) [300000067-6-0 (Chef d'équipe – Logement, BP QV) 12 avril 2001] s'énonce comme suit :

- a. Vision en matière de logement. Le SMA(RH-Mil) est en train d'élaborer la politique sur le logement en 2020, une vision en matière de logement qui complètera la Stratégie de Défense 2020. Elle sera déposée au CFA/CGD avant juin 2001. Il faut reconnaître que pour réaliser la vision, il faudra absolument injecter des ressources suffisantes.
- b. Besoins en logement. Les études sur les besoins en logement ont été un bon moyen d'évaluer les exigences des FC à ce jour. On s'entend pour dire que ces études ne suffisent pas à l'approbation de projets. Il reste du travail à accomplir quant à la prévision des besoins en logement et à l'élaboration du programme.
- c. Stratégies de prestation. Il est convenu de la nécessité de mieux comprendre le marché privé, ainsi que les facteurs d'ordre financier et de réglementation qui ont une incidence sur l'offre de logements locatifs privés. La légitimité de toute intervention ultérieure de l'État, y compris la prestation de logements de l'État, repose sur une bonne évaluation des besoins, analyse des options et analyse de rentabilisation en conséquence. On doit s'entendre sur l'ampleur du besoin auquel le marché privé ne répond pas et sur les buts et objectifs de la politique relative au logement avant d'être en mesure d'explorer et d'évaluer d'autres formes d'intervention.
- d. Justification du maintien des logements de l'État. Les logements de l'État existent strictement pour combler les lacunes du marché. On devrait faire le suivi des logements disponibles sur les principaux marchés urbains, et dans la mesure du possible, on devrait réduire le nombre de logements afin de fournir le minimum et le type d'habitations dont les FC ont besoin et que le marché privé n'offre pas.

Article 69 (1) g
« Documents
confidentiels
du Conseil
privé de la
Reine pour le
Canada »

- n. Maintenir le rôle d'administrateur et chargé d'entretien exercé par l'ALFC au cours des deux prochaines années, ou d'ici à ce que les résultats de la vision stratégique et du plan à long terme se concrétisent. Le conseil assurera l'élaboration de plans de gestion des changements et la communication avec les employés de l'ALFC et les militaires.

XX
XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DIRECTIVE ADMINISTRATIVE

17. Le SM/CEMD ont publié la directive qui suit en mars 2001, dans le cadre de l'approbation des plans d'activités. « Il est essentiel que nous fassions progresser le dossier de l'ALFC cette année. Les mesures ci-après, entre autres, s'imposent :

- a. Reconstituer le plus tôt possible le Conseil consultatif de gestion (CCG) de l'ALFC, dont feront partie notamment le SMA(IE), le SMA(RH), un ou plusieurs représentants des CEMA et un expert en immobilier du secteur privé. Il faudra renforcer le mandat du conseil, particulièrement en ce qui concerne la responsabilité de la planification stratégique à long terme du logement militaire et la cession au secteur privé de logements du MDN/des FC dans les meilleurs délais.
- b. Sous la direction du SMA(RH-Mil) et avec l'appui du SMA(IE), le CCG ALFC doit achever l'élaboration du cadre stratégique de l'ALFC afin de favoriser l'acquisition du statut d'organisme de service spécial (OSS).

Article 69 (1) g
« Documents
confidentiels
du Conseil
privé de la
Reine pour le
Canada »

- c. XXX
XX
XX À cet égard, il est essentiel que l'on tienne compte du rapport du CS Ex concernant l'ALFC. »