Défense nationale | National Defence

Agence de logement des Forces canadiennes | Canadian Forces Housing Agency

À L'ÉCOUTE DES BESOINS DES FAMILLES MILITAIRES

RAPPORT ANNUEL 2013-2014

Canada

AGENCE DE LOGEMENT DES FORCES CANADIENNES

RAPPORT ANNUEL

2013-2014

TABLE DES MATIÈRES

Message du Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) 2

La Chef de la direction présente le bilan de l'année 4

À propos de l'Agence de logement des Forces canadiennes 6

Où se situent les logements du MDN au Canada? 8

Soulignons certaines des réalisations de l'ALFC en 2013-2014 10

Attentif aux préoccupations des occupants 10

Capacité à s'adapter aux besoins particuliers des occupants 15

À l'écoute des besoins en situation d'urgence 19

L'ALFC s'adapte à l'intention 22

À la recherche de l'excellence 26

Prochaines étapes 29

Annexe A – Les États financiers de l'ALFC pour l'AF 2013-2014 31

Annexe B – Coordonnées de l'Agence et liste des abréviations utilisées dans ce rapport 42

MESSAGE DU SOUS-MINISTRE ADJOINT (Infrastructure et environnement)

Depuis que je me suis joint au MDN en tant que Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) en décembre 2013, j'ai pu constater la profondeur des connaissances et des compétences du personnel de l'ALFC. J'ai réalisé que le programme de logements du MDN est un programme complexe à multiples facettes qui a des répercussions sur la vie de milliers de familles militaires.

Au début de mon mandat à titre de SMA(IE), j'ai eu l'occasion de visiter un certain nombre de bases et d'escadres, et j'en ai profité pour rencontrer le personnel local de l'ALFC et visiter des logements du portefeuille. Malgré l'âge de la majorité des unités de logement, j'ai été agréablement surpris par la qualité globale du portefeuille ainsi que par le niveau de travail que les bureaux des sites de l'ALFC ont effectué pour améliorer l'état de ces actifs. J'ai aussi été impressionné par le professionnalisme et la passion démontrés par le personnel de l'ALFC dans les services fournis aux membres des FAC et à leur famille. A titre d'exemple, j'ai appris au cours de ma visite de la façon dont le personnel de l'ALFC à Gagetown s'est montré très attentif aux besoins d'un membre des FAC dont la famille vivait une situation très difficile en l'aidant à déménager dans un logement à accès facile – un excellent exemple de la façon

dont l'ALFC répond rapidement et avec compassion aux besoins des familles des FAC.

La façon dont l'ALFC a réagi aux difficultés financières accrues des membres des FAC déployés à la 4e Escadre Cold Lake est digne de mention. En recentrant sa stratégie d'investissement, l'ALFC a pu apporter d'importantes améliorations aux actifs immobiliers dans le cadre d'un projet de rénovation extérieure touchant environ 90 unités mené en 2013-2014. Cela se traduira par une efficacité énergétique globale accrue des unités de logement et donc, au bout du compte, par la réduction des coûts des services publics pour les familles des FAC.

Le SMA(IE) vit actuellement une importante transformation du fait que le MDN centralise la gestion de ses biens immobiliers sous la responsabilité du SMA(IE). Grâce à cet exercice, je crois que nous sommes en mesure de tirer parti de l'expérience de l'ALFC associée à la gestion d'un portefeuille national. La philosophie d'amélioration continue que l'ALFC a mise de l'avant au fil des années et qu'elle est en mesure de maintenir dans son parcours d'excellence en gestion se veut aussi un modèle pour de nombreuses personnes.

Je tiens personnellement à remercier Dominique Francoeur et son équipe de gestion pour le leadership démontré dans la gestion de cet important programme, sans oublier le personnel de l'ALFC partout au pays pour le soutien passionné et continu conféré aux familles des FAC.

Je suis impatient de travailler avec l'équipe de l'ALFC au moment où le Ministère continue d'examiner la manière de gérer de façon optimale le programme de logements résidentiels du MDN.

Jaime W. Pitfield
Sous-ministre adjoint
(Infrastructure et environnement)

LA CHEF DE LA DIRECTION PRÉSENTE LE BILAN DE L'ANNÉE

Je suis heureuse de présenter un rapport sur les réalisations de l'ALFC au cours de l'AF 2013-2014, pendant laquelle l'Agence a continué d'atteindre l'excellence dans la prestation d'un service de haut niveau aux membres des FAC qui servent notre pays.

L'ALFC vise à améliorer la qualité de vie des familles des FAC qui choisissent de vivre dans des logements résidentiels du MDN en apportant des améliorations tangibles et visibles au portefeuille de logements.

En 2013-2014, l'ALFC s'est concentrée sur son programme de service à la clientèle qui vise à améliorer l'expérience du client.

L'un des faits saillants des activités de l'année dernière résidait dans le programme de formation sur le service à la clientèle et je suis heureuse de mentionner que plus de 175 employés de l'ALFC ont suivi cette formation, qui a été donnée en partenariat avec Service Canada et l'École de la fonction publique du Canada. L'ALFC a par ailleurs fait équipe avec le Chef du personnel militaire pour mener un sondage auprès des occupants, à la fin de l'année financière. Les résultats du sondage aideront l'ALFC à adapter ses programmes et ses services afin de mieux répondre aux besoins des familles des FAC.

Notre Agence a poursuivi sa quête vers l'excellence dans le cadre de

la norme Excellence, innovation et mieux-être d'Excellence Canada. Grâce à cette initiative, l'ALFC a implanté un solide programme d'amélioration des processus qui comprend la schématisation de nos principaux processus opérationnels et processus de gestion. Le résultat de l'exercice de schématisation sera une organisation qui possède une bonne compréhension de sa structure de gestion, une approche uniforme aux processus opérationnels au sein d'une organisation décentralisée et un mécanisme permettant de continuellement chercher à réaliser des économies. L'ALFC cherchera à obtenir sa certification de niveau argent au cours de l'AF 2014-2015. L'objectif de la certification en matière d'excellence de l'ALFC n'est pas d'accrocher une plaque au mur du siège social; la certification consiste plutôt en une évaluation indépendante qui permet de vérifier que l'ALFC a intégré le principe d'excellence fondamental de l'amélioration continue à toutes ses activités.

En outre, je suis fière de la bonne collaboration entre l'ALFC et nos partenaires en ce qui concerne la gestion des questions d'intérêt commun. Mentionnons, par exemple, le travail avec le personnel de la BFC Petawawa à la suite des dommages causés aux unités de logement par une tempête de vent massive et la nécessité de relocaliser les familles; le travail avec la haute direction de l'ARC pour examiner les enjeux associés au cout de la vie et à la qualité de vie qui touchent les familles des FAC à la 4e Escadre Cold Lake, ainsi que l'établissement d'une solide relation de travail avec le bureau de l'Ombudsman du MDN afin d'aborder conjointement les questions et les problèmes des familles des FAC. Notre objectif est et a toujours été de trouver la meilleure façon de soutenir les FAC, ses membres et leur famille.

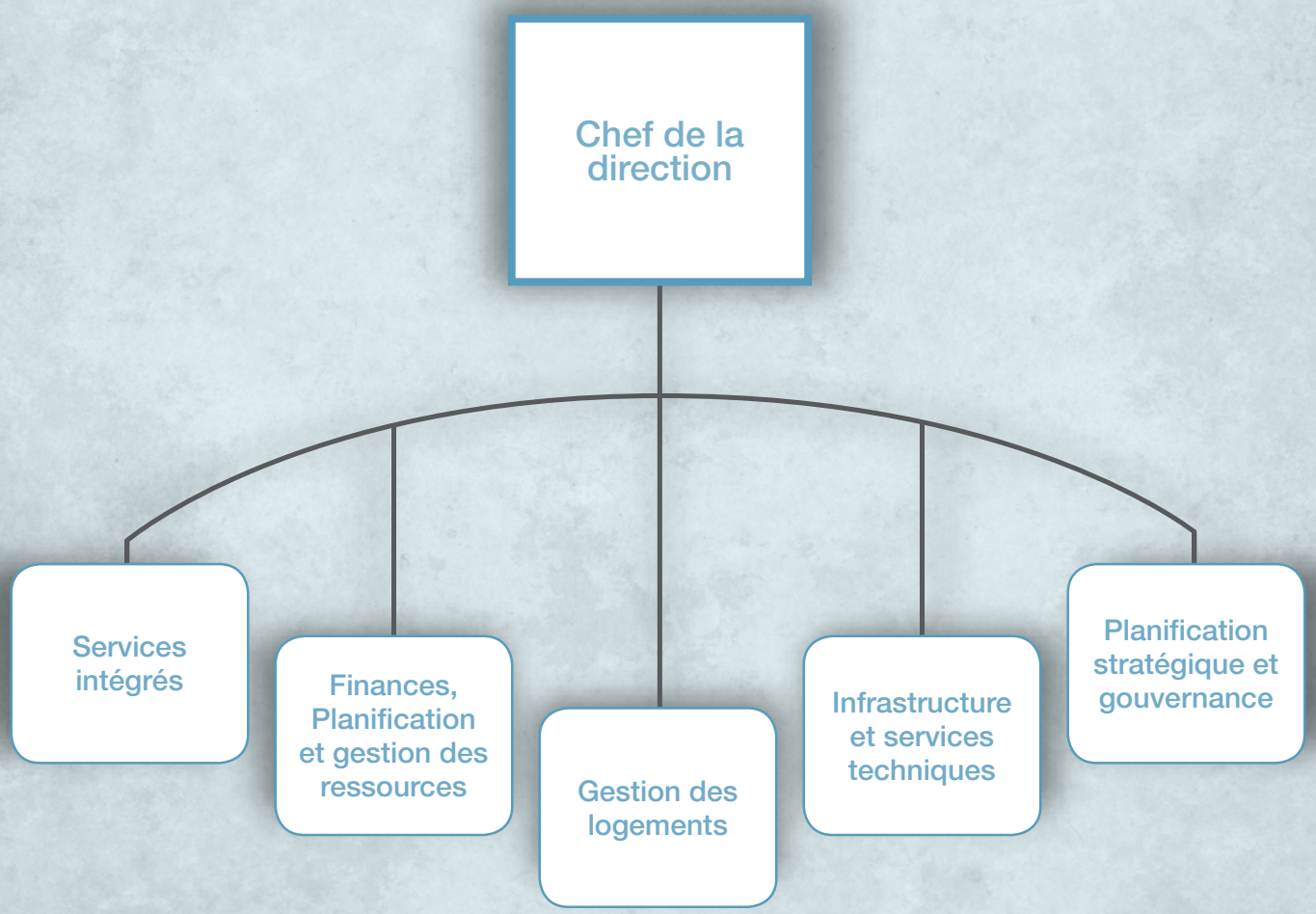
Enfin, je tiens à vous dire à quel point je suis fière de chaque membre de l'équipe de l'ALFC, de Comox à Trenton, en passant par Greenwood et Gander et notre siège social, et je vous suis reconnaissante. C'est le travail acharné et le dévouement de cette équipe qui nous permettent de continuer à offrir de grandes réalisations à l'Agence et à nous acquitter de notre mandat. Je vous remercie et j'accueille avec optimisme les défis que l'avenir nous réserve, et je suis impatiente de voir comment nous allons continuer à nous surpasser.

Dominique Francoeur
Chef de la direction
Agence de logement des Forces canadiennes

Profil

L'ALFC est l'autorité de gestion du portefeuille des logements du MDN. Conséquemment, l'Agence contribue de façon importante à la qualité de vie des membres des FAC et de leur famille. Plus précisément, l'ALFC s'occupe de l'attribution et de l'entretien de plus de 12 000 logements de l'État que l'on retrouve à 33 emplacements au Canada, tout en assurant la prestation de service à la clientèle aux occupants de ces logements. De concert avec les commandants des bases et des escadres, l'ALFC est responsable de la planification et du développement stratégiques en matière de logement afin de répondre aux besoins changeants des FAC et de leurs familles. L'ALFC atteint ses objectifs avec moins de 280 employés permanents répartis entre les CSL et leurs sites satellites.

Structure organisationnelle



Notre mandat

Gérer, au nom du MDN, les logements résidentiels contrôlés par l'État, assurer que les biens immobiliers sont maintenus à un niveau approprié, et élaborer et mettre en oeuvre des plans pour répondre aux besoins futurs des membres des FAC.

Notre mission

L'ALFC gère les biens immobiliers et offre des services en matière de logement pour satisfaire aux exigences des FAC et aux besoins des membres des FAC.

Notre Vision

L'ALFC excelle à fournir aux FAC un éventail de solutions novatrices en matière de logement.

Nos valeurs

Axé sur le client

L'ALFC reconnaît la responsabilité qu'a chaque employé quant au service à la clientèle. Cela signifie qu'il faut anticiper et comprendre les besoins du client afin d'y répondre par un service fiable, courtois et pertinent.

Engagement

L'ALFC s'engage à créer une culture où l'on valorise, on communique et on vit la participation et l'engagement des employés, et où l'on en discute. Tous les employés recherchent et acceptent cette responsabilité et ils s'efforcent d'atteindre notre vision de l'excellence qui consiste à être un prestataire fiable en matière de services de logement.

Esprit d'équipe

L'ALFC encourage l'esprit d'équipe et s'engage à l'échange d'information dans un environnement de collaboration, et à communiquer le savoir et l'expérience. Nous travaillons ensemble afin d'obtenir des résultats optimaux en encourageant l'effort, tout en reconnaissant et en célébrant le succès.

Respect

L'ALFC s'engage à faire preuve d'équité et de responsabilité dans chacune de ses actions. Nous traitons chaque personne avec attention, honnêteté et équité. Nous fournissons une gestion et une intendance exemplaire des biens de l'Agence.

Nos objectifs stratégiques

- Offrir d'excellents services aux locataires et aux clients
- Être l'*agent par excellence* en matière de prestation de logement résidentiel aux FAC
- Favoriser l'épanouissement de notre personnel dynamique et compétent dans un milieu de travail sain
- Exceller en matière de pratiques de gestion et d'intendance des ressources

OÙ SE SITUENT LES LOGEMENTS DU MDN AU CANADA?

Produced by the Canadian Forces Housing Agency / Infrastructure and Technical Services / updated April 2014
Produit par l'Agence de logement des Forces canadiennes / Infrastructure et services techniques / mise à jour avril 2014

250 125 0 250 500 750 1,000 km

Projection: Lambert conformal conic (Canada / North America)
Projection : conique conforme de Lambert (Canada / Amérique du Nord)

Data Sources { - National Atlas (NRCAN) - Geobase (NRCAN) - National Topographic Database (NRCAN) - Department of National Defence

Sources de données { - Atlas national (RNCAN) - Géobase (RNCAN) - Base nationale de données topographiques (RNCAN) - Ministère de la Défense nationale

Soulignons certaines des réalisations de l'ALFC en 2013-2014

ATTENTIF AUX PRÉOCCUPATIONS DES OCCUPANTS

Une Agence axée sur le service à la clientèle

Depuis longtemps, l'ALFC a pris l'engagement d'offrir des logements résidentiels qui répondent aux besoins des membres des FAC et de leur famille. L'Agence vise non seulement à fournir d'excellents services à ses clients, mais aussi à continuellement améliorer l'expérience que vit le client.

Les membres des FAC et leur famille sont confrontés à de nombreux défis du fait qu'ils sont souvent déployés à court préavis et qu'il leur faut nécessairement se déraciner de tout. En l'espace de quelques mois, voire quelques semaines, ils peuvent être tenus de trouver une bonne école ou une bonne garderie pour leurs enfants ou encore un bon médecin. Souvent, les certifications professionnelles du conjoint (notamment les infirmières, les

« Les employés de l'ALFC sont dévoués et passionnés par ce qu'ils font et, en tant qu'équipe, notre but est d'offrir aux membres des FAC et à leur famille un excellent service à la clientèle et de s'assurer que leur expérience avec nous est positive. »

Stephen Jubinville, Gestionnaire – Programme de service à la clientèle

électriciens) ne sont pas transférables à la province dans laquelle ils déménagent, et ils se retrouvent donc soudainement avec un seul revenu. Un autre obstacle pour eux est de veiller à ce que la famille trouve un endroit où elle se sentira vraiment chez elle. Les nombreux sacrifices et les nombreuses incertitudes ne sont pas étrangers aux périodes de stress que vivent les membres des FAC et leur famille.

C'est dans ce domaine que l'ALFC peut faire une différence.

Entre la première fois qu'un occupant communique avec l'ALFC et la journée où il déménage, l'Agence veut s'assurer que son expérience est aussi agréable que possible. Les employés de l'ALFC sont très dévoués et reconnaissent que chaque personne au sein de l'Agence fournit des services à ses clients, directement ou indirectement. Les processus de l'ALFC sont examinés et élaborés avec le client à l'esprit, et les connaissances et la contribution des employés de première ligne se sont révélées inestimables dans les efforts déployés par l'ALFC pour améliorer l'expérience de ses clients. Par exemple, dès que les militaires reçoivent un message d'affectation et se renseignent sur le déménagement dans une ULR à un endroit précis, les employés de l'ALFC leur font parvenir des photos des maisons disponibles pour leur donner la possibilité de déterminer laquelle serait la mieux adaptée aux besoins de leur famille.

« Je voudrais tout d'abord profiter de cette occasion pour vous remercier d'avoir pris le temps de nous envoyer toutes ces magnifiques photos. Vous nous avez vraiment permis de prendre une décision éclairée au cours du weekend. Vous avez photographié avec précision chaque résidence, ce qui pour nous constituait l'exercice le plus important après la visite des unités. »

Capitaine Claus,
occupant d'une ULR à Esquimalt

Le programme du service à la clientèle demeure axé sur les activités clés qui déterminent la satisfaction du client. En partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada et Service Canada, l'ALFC dispose d'un programme détaillé de formation sur le service à la clientèle, 175 employés de l'Agence ayant participé à la formation centrée sur le client à la fin de l'AF 2013-2014. Nous pouvons ainsi assurer que l'ALFC continue de renforcer son effectif déjà très dynamique. En outre, une enquête nationale sur la satisfaction de la clientèle a été réalisée au début de 2014 et un plan d'action est en cours d'élaboration, ce qui permettra à l'ALFC de fixer des priorités en matière d'amélioration. Ce ne sont là que quelques-unes des activités clés qui nous aideront à créer et à maintenir une culture cohérente axée sur le service à la clientèle au sein de l'Agence, et ce, autant au siège social qu'aux niveaux des CSL partout au pays, tout en améliorant les services fournis aux clients.

En évaluant les besoins et les attentes des clients à l'aide de diverses méthodes de rétroaction, telles qu'un suivi à la suite d'un appel de réparation ou d'entretien, les entrevues auprès des occupants, des employés, le site Web de l'ALFC ou le sondage des FAC auprès des occupants, l'ALFC continuera à cerner les problèmes et à trouver des solutions. En

retour, cela permettra de renforcer le mécanisme de prestation de services de l'Agence, d'améliorer l'expérience globale des membres des FAC et de leur famille en tant que client, et de leur fournir un endroit où ils se sentiront vraiment chez eux.

Problèmes influant sur la 4e Escadre Cold Lake

Au cours des dernières années, la qualité de vie et le coût de la vie se sont révélés des problèmes importants pour les familles des FAC déployés à la 4e Escadre Cold Lake. En raison des préoccupations exprimées par les membres de Cold Lake, l'ALFC a déployé beaucoup d'efforts avec le personnel de la 4e Escadre et la direction de l'Aviation royale du Canada afin de redéfinir son investissement à Cold Lake et de répondre aux préoccupations des familles des FAC.

L'Ombudsman a également procédé à un examen spécial à Cold Lake, démarche qui a donné lieu à un rapport publié en juillet 2013. Le rapport portait sur quatre domaines, en particulier, le coût élevé de la vie à Cold Lake résultant de l'incidence de l'industrie pétrolière et gazière sur l'économie locale, l'état des logements du MDN, la rémunération des membres des FAC, et l'accès aux soins médicaux pour les familles des FAC. Le rapport a indiqué que le boom économique a entraîné la flambée des coûts de logement dans la région de Cold Lake, ce qui en retour a provoqué une augmentation significative des frais de gîte (loyer) associés aux logements du MDN, qui doivent refléter ceux du marché local. Pour atténuer ces augmentations, le MDN a appliqué une réduction de 10 % sur l'augmentation des loyers afin de promouvoir l'occupation des logements du MDN. Un certain nombre d'observations sur l'état des ULR de Cold Lake ont également été formulées dans le rapport de l'Ombudsman.

Dans le cadre du plan de l'ALFC visant à améliorer les logements à Cold Lake, un plan d'investissement plus robuste a été conçu afin d'assurer une réponse ciblée face à l'état des logements – l'une des principales préoccupations exprimée par nos membres des FAC et leur famille. Pour l'AF 2013-2014, un plan d'investissement total de 9,3 millions de dollars a été élaboré, lequel englobe des améliorations significatives à l'enveloppe des bâtiments dans le but d'améliorer l'efficacité énergétique, les coûts de chauffage et le confort, des cuisines plus fonctionnelles, ainsi que l'entretien nécessaire et le remplacement des toits, des chaudières, des réservoirs d'eau chaude, des panneaux électriques, des trottoirs et des allées. Ce plan d'amélioration rigoureux s'est traduit par de meilleures conditions de vie pour des centaines de familles à Cold Lake, en particulier pour ce qui est de l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les ULR et la réduction des coûts des services publics pour les membres des FAC.

Bien que l'ALFC soit limitée sur ce qu'elle peut faire pour régler les problèmes associés au cout de la vie, elle a pris l'engagement ferme d'axer son énergie et son aide financière sur l'amélioration de la qualité de vie des occupants des FAC en apportant des améliorations perceptibles aux logements de Cold Lake.

Lors d'une réunion tenue en juin 2013 par le Conseil des Forces armées, une discussion sur l'exécution du programme de logement a eu lieu. Le Lieutenant-général Blondin, commandant de l'Aviation royale canadienne, a souligné l'engagement de l'ALFC auprès des membres des FAC : « *Je tiens à remercier la Cdir de l'ALFC pour les efforts inlassables qu'elle*

« Le cours s'est avéré un excellent outil. Il m'a permis de me comprendre personnellement, de comprendre mes collègues de travail et surtout nos clients. Personne n'est pareil ou ne réagit de la même façon à ce qui se passe autour d'eux. Ce qu'une personne peut penser peut être anodin tandis que pour une autre, cela peut s'avérer très important. Nous devons faire preuve de souplesse et être prêts à composer avec la diversité des clients. »

Elaine Moyneur, représentante du service à la clientèle – Gagetown

a déployés dans l'amélioration du soutien conféré aux membres des FAC; elle et l'ALFC se sont révélées très sensibles aux problèmes critiques auxquels font face les membres de l'Aviation royale canadienne, et cela se reflète dans les modifications apportées aux logements de Cold Lake. »

Qualité de vie et préoccupations communautaires

L'ALFC est déterminée à soutenir ses occupants et leur famille dans leur environnement et dans leurs collectivités. L'ALFC profite de toutes les occasions possibles pour s'assurer que les membres des FAC et leur famille soient informés des activités importantes dans leur quartier. L'Agence est tenue d'apporter des améliorations et de construire de nouvelles unités à certains endroits. Cela a une incidence sur les occupants, en raison de la perturbation temporaire, du bruit ou de la modification de l'environnement naturel.

L'ALFC travaille sans relâche pour s'assurer que les préoccupations des occupants sont gérées et que l'on y répond de façon appropriée, ce qui a notamment été démontré à Halifax au cours de l'AF 2013-2014, lors de la construction de nouvelles ULR sur le site de Shearwater visant à accueillir de nouvelles familles des FAC. L'emplacement du bâtiment proposé constituait une préoccupation importante pour les habitants du quartier en raison de la perturbation imprévue et de l'empiétement sur un terrain de jeu et un parc locaux. L'ALFC a immédiatement réagi en travaillant avec les représentants de la Base, pour s'assurer que des mesures appropriées seraient prises pour assurer le maintien du parc communautaire et pour répondre aux occupants et communiquer avec eux.

« Autant la Base des Forces canadiennes d'Halifax que l'ALFC se sont engagées à fournir des unités de logement et des collectivités sécuritaires, sûres, convenables et durables aux membres des FAC et à leur famille, dans un souci de maintien et d'amélioration de leur qualité de vie. Nous ne savons pas à quel moment dans l'avenir nous aurons l'occasion de construire d'autres unités de logement, mais si on en a la chance, nous ferons en sorte que les habitants de nos quartiers et des collectivités soient informés bien à l'avance. » Capitaine de vaisseau Angus Topshee

Rationalisation efficace du portefeuille de logements du MDN

L'ALFC continue de rationaliser le portefeuille de logements résidentiels de la Défense, à l'appui de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, et avec l'engagement et la responsabilité à l'égard d'une saine gestion et de l'amélioration de l'efficacité. Pour assumer ces responsabilités, l'ALFC surveille constamment le portefeuille de logements résidentiels du Ministère pour déterminer les endroits où l'on note des logements excédentaires et, le cas échéant, en réduire l'inventaire. Lors de la création de l'ALFC en 1995, celle-ci gérait un peu plus de 22 000 ULR. Aujourd'hui elle en gère 12 300.

Les efforts de rationalisation permettent à l'ALFC et au Ministère d'axer leurs investissements aux endroits où un besoin continu se fait sentir.

Pour l'AF 2013-2014, 91 ULR ont été démolies sur quatre sites de logement (Borden, Petawawa, Shilo et Trenton). La majorité de celles-ci, soit 67 ULR, ont été démolies à la Base des Forces canadiennes Borden afin de réduire l'infrastructure excédentaire pour poursuivre l'engagement de l'Agence à consolider l'empreinte des logements résidentiels. À d'autres endroits, la démolition a eu lieu suite à un incendie ou parce que les unités avaient dépassé leur durée de vie utile.

L'aliénation de 300 autres ULR est prévue et devrait se produire lorsque les approbations liées au financement et au projet auront été accordées, ce qui réduira le portefeuille géré par l'ALFC à 12 000 unités.

L'Agence reconnaît que ces aliénations peuvent s'avérer stressantes et elle s'efforce en ce sens d'atténuer les tensions qu'elles exercent sur les occupants. Le personnel de l'ALFC vise à s'assurer que les occupants sont traités équitablement et que le plus de renseignements possibles sont fournis pour que les familles des militaires puissent

prendre les décisions les mieux adaptées à leur situation. Par exemple, l'ALFC Gagetown a accordé une demande spéciale à un occupant dont l'ULR devait être éliminée en juillet 2014. Le membre des FAC a demandé à ce que sa famille soit autorisée à demeurer dans leur maison jusqu'à son retour d'Afghanistan en septembre 2014. Afin de soutenir cette famille qui vit une situation déjà fort stressante, l'ALFC Gagetown a acquiescé à cette demande.

« Nous avons travaillé très étroitement avec les commandements d'armée pour que les membres des FAC reçoivent un préavis significatif d'une fermeture et pour qu'ils puissent accéder aux droits qui accompagnent un déménagement dirigé. Nous voulons nous assurer que les membres des FAC reçoivent un préavis raisonnable pour leur permettre de prendre des décisions éclairées au sujet de leurs choix futurs en matière de logement. Il faut du temps et des ressources pour gérer, planifier, négocier et superviser les transactions foncières, la diffusion de l'information, le processus de notification et la prestation des droits. À ce jour, les aliénations de routine et stratégiques ont répondu aux objectifs du Ministère, tout en protégeant avec succès les intérêts des membres des FAC. »

Don Lattin,
Urbaniste principal – Siège social

Soulignons certaines des réalisations de l'ALFC en 2013-2014

CAPACITÉ À S'ADAPTER AUX BESOINS PARTICULIERS DES OCCUPANTS

L'ALFC a pour mandat de répondre aux besoins de logement résidentiel actuels et futurs des FAC et d'améliorer, de façon générale, la qualité de vie des membres des FAC et de leur famille. Les besoins résidentiels des familles des FAC sont une priorité de premier plan de l'ALFC. Leur confort et leur bien-être sont de la plus haute importance pour le personnel de l'Agence. C'est précisément pourquoi l'Agence travaille ardemment à maintenir et à moderniser son portefeuille vieillissant, qui compte plus de 12 000 foyers répartis dans 33 sites à l'échelle du pays.

Pour l'AF 2013-2014, l'ALFC a généré 98 millions de dollars de recettes. Ce montant, jumelé au financement des immobilisations fourni par le MDN, a fait en sorte que plus de 97 millions de dollars ont été injectés dans le programme de logement, qui comprend le cycle de vie, l'entretien, les réparations, la réfection, la gestion du programme et les opérations.

La demande de logements militaires pour certains sites, comme Gagetown, Edmonton, Halifax et Comox, s'est révélée élevée au cours des dernières années, comme en témoigne le nombre important de familles actuellement inscrites sur les listes d'attente. L'ALFC a entrepris la construction d'un certain nombre d'ULR afin de pallier dans une certaine mesure à la situation et de remplacer les ULR qui ont été aliénées en raison de leur âge et de leur état de détérioration. Plus précisément, quatre nouvelles maisons ont été construites à Gagetown, deux à Comox et trois à Halifax (y compris une unité à accès facile), l'ensemble de celles-ci utilisant un concept modulaire pour que les coûts demeurent peu élevés. En outre, 28 nouveaux logements financés par le Ministère ont été construits à l'appui des nouvelles exigences attribuables à la nouvelle capacité des hélicoptères de transport-moyen à lourd à Petawawa. L'ALFC fait tout ce qu'elle peut pour que les ULR soient aussi abordables que possible, et a recouru à la construction modulaire comme méthode visant à ce que les coûts de construction demeurent aussi bas que possible.

L'ALFC a en outre a investi 13 millions de dollars dans le programme de réfection et parachevé la rénovation intérieure de 144 ULR à plusieurs endroits du pays. Ces investissements exercent une incidence importante du fait qu'ils améliorent constamment le portefeuille et contribuent à

l'amélioration de la qualité de vie des membres des FAC et de leur famille.

Afin de réinjecter le montant maximum de son financement dans le portefeuille de logements, l'ALFC cherche constamment à maintenir ses coûts d'exploitation aussi bas que possible. Le financement des immobilisations a représenté 32 millions de dollars et a été consacré à la rénovation intégrale de l'ensemble des maisons, notamment la rénovation de la cuisine et de la salle de bains, la modification de la configuration d'une maison et le remplacement des systèmes de plomberie, de chauffage et d'électricité. Un montant additionnel de 65 millions de dollars a été consacré aux réparations, à l'entretien et aux opérations. On parle ici d'une combinaison d'entretien prévu fondé sur le cycle de vie, tel que le remplacement des fenêtres et de la toiture et les réparations d'urgence, pour s'assurer que les maisons sont fonctionnelles et qu'elles répondent aux exigences de sécurité des occupants. Grâce à leur bureau local ou par l'intermédiaire de la ligne de service de réparation d'urgence après les heures de bureau, les occupants sont en mesure de rejoindre l'ALFC 24 heures par jour, 7 jours par semaine. L'ALFC s'assure ainsi de répondre rapidement à leurs besoins.

Chaque année, l'ALFC gère un grand nombre de transactions concernant les occupants, notamment les personnes qui quittent leur ULR et celles qui y emménagent. Ceci est un processus long et exigeant qui passe par la coordination des inspections lorsque les occupants quittent, l'identification et la réparation des dommages, et le nettoyage, les travaux de peinture et parfois le ponçage des planchers pour préparer l'unité à accueillir les prochains occupants. Pour l'AF 2013-2014, l'ALFC a géré 3706 déménagements, ce qui s'est traduit par des travaux de rafraîchissement de toutes ces unités. Grâce à cet effort, l'ALFC s'est assurée que le nombre équivalent de familles emménage toute l'année durant dans une maison jolie, propre et bien préparée.

En outre, l'ALFC s'est engagée à fournir des solutions d'accès faciles pour répondre aux besoins des occupants présentant un handicap. On y parvient grâce à des partenariats avec la direction des FAC, le personnel des bases et des escadres, des professionnels de l'industrie et des occupants dont le mandat est d'évaluer les besoins

« Mon fils a failli y laisser sa peau. Il est resté 10 mois à l'hôpital, et lorsqu'il était sur le point d'obtenir son congé de l'hôpital, nous avions besoin de lui trouver une maison accessible en fauteuil roulant. La maison que nous habitions à l'époque ne pouvait être modifiée, et il nous fallait trouver une solution rapidement. J'ai eu vent que cette unité à accès facile venait tout juste d'être terminée. Je suis donc immédiatement entré en contact avec l'ALFC pour lui soumettre une demande. Au moment où mon fils a obtenu son congé de l'hôpital, nous étions déjà installés dans notre nouvelle demeure. Le service dispensé par l'ALFC s'est avéré remarquable. Elle a fait l'impossible pour s'assurer que nos besoins étaient comblés. »

Caporal Turner, occupant d'une ULR à Halifax

« Pendant que mon mari était absent, gravement malade, je me suis en quelque sorte tournée vers l'ALFC qui, je dois avouer, a totalement pris la situation en main. Si jamais il y avait un récit sur la façon dont les choses doivent être faites en pareille situation, j'en ai été témoin. Tout le monde s'est montré très serviable. Le service dispensé par l'ALFC s'est avéré spectaculaire. Honnêtement, je n'aurais pu vivre une meilleure expérience. La première fois que je me suis présentée au bureau, j'étais totalement désemparée et je me suis mise à pleurer. Chaque intervenant a été d'un soutien formidable à mon égard et a fait bouger les choses pour moi. Je n'ai absolument rien à redire; mon expérience avec l'ALFC ne comporte que des points positifs. Après avoir été propriétaire de maisons pendant 25 ans, c'est la première fois que nous louons, et l'ALFC nous a grandement facilité la tâche à ce chapitre. »

Lynda Schapansky, occupante d'une ULR à Gagetown

des occupants et de mettre en œuvre des solutions architecturales pour y répondre. Pour l'AF 2013-2014, une unité à accès facile a été construite à Halifax, et une famille avec quatre enfants a depuis fait de cette maison son domicile, portant le nombre total d'unités à accès facile à neuf.

En fait, quand le CSL Halifax a entendu l'histoire du caporal Turner, dont le fils de 12 ans, heurté par une voiture en mai 2013, se déplace maintenant dans un fauteuil roulant, le personnel a voulu faire en sorte qu'il n'ait pas à se soucier de trouver un logement approprié répondant aux besoins évolutifs de la famille.

Outre les investissements dans le portefeuille, l'ALFC vise à répondre expressément aux besoins particuliers de ses occupants pour s'assurer que les membres des FAC et leur famille bénéficient de la meilleure qualité de vie possible. Avec une telle

variété de personnes vivant dans des logements du MDN, l'ALFC doit répondre à une grande diversité de besoins. L'ALFC fait de son mieux pour travailler avec ses occupants afin de relever ces défis.

Par exemple, l'ALFC a Gagetown, Edmonton et Greenwood ont construit des clôtures de style particulier afin de soutenir un certain nombre de familles dont les enfants présentent un handicap.

Au mois de juin 2013, le capitaine Grant Schapansky et son épouse, Lynda Schapansky, ont été déployés à Yellowknife en provenance de Gagetown; ils avaient déjà vendu leur maison et il leur restait 10 jours avant de traverser le pays, lorsque le capitaine Schapansky est tombé gravement malade. En un instant, Lynda s'est soudainement retrouvée sans domicile pendant que son mari était à l'hôpital. Un logement d'urgence lui a immédiatement été offert, et l'ALFC a pris des mesures pour l'aider de toutes les manières possibles. Lorsqu'il a été déterminé que le capitaine Schapansky demeurerait à l'hôpital pendant un certain temps et qu'il aurait besoin d'une période de rétablissement dans sa région, son déploiement a été annulé et un logement permanent a été prévu en janvier 2014.

Lorsque le caporal Marc-André De-Serres a emménagé dans son ULR à Cold Lake, il a demandé à obtenir un système de sécurité pour sa conjointe malentendante. Il se demandait comment elle pourrait entendre la porte ou le détecteur de fumée. Après quelques recherches et des conseils du siège social, le CSL Cold Lake a pu installer des lumières stroboscopiques reliées aux détecteurs de fumée en plus d'un détecteur de fumée supplémentaire dans la chambre pour qu'elle soit en mesure de voir la nuit. De plus, une lumière stroboscopique dotée d'un appareil de vibration portatif a été installée, lui permettant d'entendre le bruit de la sonnette qui retentit.

« Le personnel de l'ALFC a eu la gentillesse de faire une demande et de voir ce qu'il pouvait faire pour ma famille. Il y a environ un mois, le système a été installé. Ma femme se sent maintenant beaucoup plus en sécurité, et je peux maintenant aller travailler en la laissant seule avec l'esprit tranquille. Le personnel de l'ALFC s'est montré très professionnel et était prêt à aider, faire les recherches nécessaires et à trouver tout ce qu'il fallait tout de suite. Cela a certes contribué à me sentir mieux. »

Caporal Marc-André De-Serres, occupant d'une ULR à Cold Lake

L'ALFC vise aussi à répondre autant que possible aux besoins de ses occupants. Par exemple, un membre vivait dans une ULR de deux chambres à coucher à Greenwood avec son conjoint et un enfant adopté. Lorsque la famille a décidé d'adopter deux autres enfants, elle a demandé une plus grande maison du fait que le programme de placement familial exige que chaque enfant ait sa propre chambre. Dès qu'une ULR appropriée fut disponible, la demande de la famille a été exaucée, et elle a pu emménager dans un duplex de quatre chambres à coucher.

De nombreux occupants ont exprimé leur gratitude, par des cartes de remerciement ou en personne, au sujet des rénovations effectuées à leur ULR. Qu'il s'agisse de la facilité à déplacer des meubles et des appareils grâce à des portes plus larges, de la satisfaction de posséder une cuisine et une salle de bains modernes, ou encore de la satisfaction de bénéficier d'une meilleure qualité d'air, l'ALFC a reçu des commentaires positifs des occupants partout au pays.

Soulignons certaines des réalisations de l'ALFC en 2013-2014

À L'ÉCOUTE DES BESOINS EN SITUATION D'URGENCE

L'Agence s'est engagée à fournir des logements sains et sécuritaires aux membres des FAC et à leur famille. La vie étant imprévisible, des événements soudains et imprévus peuvent venir perturber l'existence confortable à tout moment. Que ce soit dame nature qui refuse de coopérer, un incendie de maison ou encore la défaillance des services publics d'une ULR, les employés de l'ALFC sont au poste et réagissent rapidement lorsque de tels événements se produisent. Au cours de l'AF 2013-2014, on a dénombré plusieurs événements imprévus qui ont nécessité l'intervention rapide de l'Agence.

Tempête à Petawawa

Le 19 juillet 2013, une tempête d'été s'est abattue sur Petawawa, endommageant 215 ULR, dont 65 gravement. Personne n'a heureusement été grièvement blessé, mais, sans électricité et avec des ressources limitées, l'ALFC a fait preuve de beaucoup de créativité pour trouver des moyens d'intervenir rapidement, d'autant plus que la plupart des entrepreneurs locaux n'étaient pas disponibles en raison de la forte demande causée par l'orage. Cette tempête a eu un impact économique important sur la collectivité, mais elle a aussi contribué à la rassembler.

Après un examen initial des 215 maisons, 80 familles ont dû être relocalisées temporairement en raison de l'étendue des dégâts dans leurs maisons. De nombreux toits avaient été endommagés et des arbres et des débris étaient à la base des problèmes causés aux lignes électriques.

« Quand je suis arrivé, j'ai été impressionné par la façon dont le site a rapidement réagi à la situation. Des mesures ont été prises pour prévenir d'autres dommages aux maisons qui avaient déjà été endommagées par la tempête. Les efforts de l'équipe entre l'ALFC et la Base ont permis à tous les occupants de retourner dans leurs maisons en l'espace d'une semaine, ce qui représente un laps de temps raisonnable étant donné que la structure du toit de nombreuses maisons avait été détruite. Les familles ont été très reconnaissantes des services globaux et de soutien fournis et remercié le site qui leur a permis de retrouver rapidement le confort de leur foyer. »

David Thompson, Gestionnaire du portefeuille régional (Centre)

Tout le personnel disponible du site a été mis à contribution et une équipe d'intervention d'urgence a été mise sur pied, y compris le personnel d'Ottawa et d'autres sites avoisinants venus prêter main-forte. En outre, la Base a fourni une liaison et le personnel de soutien. Une partie de l'équipe de l'ALFC a été temporairement déployée à la salle des rapports de la garnison afin de travailler étroitement avec le personnel militaire de la garnison. Le travail

d'équipe concerté s'est révélé très efficace dans la gestion de la situation. Une fois l'état des maisons évalué, toutes les familles touchées ont été rejointes pour faire le point sur la situation. Nourriture et abris temporaires ont été fournis par le truchement du commandant de la garnison. L'ALFC a fourni un logement convenable aux familles dont le toit de leur maison avait été complètement soufflé. Cela a nécessité beaucoup de coordination, l'examen des logements vacants, et des vérifications de concordance possible pour les familles.

Dès que les vents se sont atténués, le personnel a fait appel à des entrepreneurs pour placer des bâches sur les toits des maisons afin de protéger l'ULR et les biens des occupants de tout dommage additionnel. Les entrepreneurs ont également enlevé les arbres pour libérer les routes et ont aidé les pompiers sur place à s'assurer qu'aucun employé n'était coincé sous les débris.

L'équipe de Petawawa a travaillé sans relâche pendant plus de deux semaines pour soutenir

« La tempête est survenue un vendredi. Ma femme et les enfants étaient dans notre maison lorsque le toit a été arraché. À cause du vent et de la pluie, le plafond de l'étage s'est effondré dans les chambres. Quand je suis arrivé à la maison, nous n'avions plus de toit. J'ai donc appelé l'ALFC. Tout le monde s'est présenté dans l'heure qui a suivi, y compris le commandant de la Base. Ma famille a été immédiatement placée dans une maison d'urgence parce que nous avions besoin d'un abri pour la nuit. Le dimanche, j'ai reçu un appel de l'ALFC qui m'a dit qu'il y avait une ULR de disponible. Je l'ai visitée pour constater que c'était exactement le même modèle que celle où nous vivions. C'était donc la situation idéale. Le lundi, j'ai transféré notre assurance à la nouvelle ULR, et le mercredi, nous avons déménagé dans notre nouvelle maison où nous vivons encore aujourd'hui. Le service de l'ALFC a été exceptionnel, fantastique. Je suis très reconnaissant envers le personnel professionnel dévoué qui a travaillé toute la fin de semaine. Tout ce qui devait être fait a été fait. Merci à tous d'avoir pris si bien soin de ma famille. »

Caporal-chef Foster,
occupant d'une ULR à Petawawa

les familles touchées et accélérer leur retour à la maison en toute sécurité ou leur réinstallation et réduire au minimum l'impact d'une tempête. Un certain nombre de maisons ont dû faire l'objet d'importantes réparations avant de pouvoir être occupées à nouveau, et ce travail a nécessité beaucoup plus de temps que le blitz de deux semaines initialement prévu au départ.

« Afin d'être plus rapide et plus efficace, l'ALFC Borden a pris des mesures pour que les entrepreneurs travaillant sur notre projet de remplacement de salles de bains viennent en aide aux plombiers réguliers. Travaillant sans relâche et au cours du weekend, ils ont rapidement rétabli l'alimentation en eau pour nos occupants reconnaissants. Le personnel de l'ALFC qui s'est montré réactif et débrouillard a sauvé la journée. »

Angélique Stockmann, Chef des opérations commerciales – Borden

Froid extrême à Borden

L'hiver 2013-2014 a été sévère dans de nombreuses régions du Canada, et Borden n'a pas fait exception. En raison de la température beaucoup plus froide par rapport aux hivers précédents avec 66 jours où le mercure a descendu sous la barre de zéro (par rapport aux 26 jours enregistrés au cours de l'hiver 2012-2013), ce froid mordant a causé des cryoséismes, aussi appelés tremblements de gel, qui a causé des ravages aux systèmes de plomberie dans toute la région. Les occupants ont inondé la ligne locale du service à la clientèle de l'ALFC pour qu'on vienne dégeler leurs tuyaux gelés. En fait, le temps d'attente s'est révélé inacceptable même si les entrepreneurs réguliers de Borden passaient d'une maison à l'autre pour tenter de répondre à la demande. Des plombiers additionnels n'étaient pas disponibles dans un rayon de 100 km de Borden parce qu'ils devaient composer avec une situation identique dans toute la région.

L'intervention rapide de l'ALFC en situation d'urgence a également été démontrée dans la soirée du 1er mai 2013, quand un incendie a complètement détruit une maison à Greenwood. Bien que le personnel ait uni ses efforts pour trouver un logement permanent à l'occupant, ce dernier a demeuré dans une maison d'urgence pendant une courte période et a pu emménager dans sa nouvelle ULR le 16 mai. L'occupant s'est dit très heureux d'avoir pu rapidement emménager dans une nouvelle maison qui lui convient, ce qui a contribué à atténuer son stress.

Soulignons certaines des réalisations de l'ALFC en 2013-2014

L'ALFC S'ADAPTE À L'INTENTION

Utilisation de la nouvelle technologie

En cette période de restrictions financières, l'ALFC a fait preuve d'un esprit inventif dans les façons de réduire les dépenses. L'Agence encourage l'utilisation des nouvelles technologies pour mieux communiquer entre les sites, lesquels sont géographiquement dispersés à l'échelle du Canada. En fait, au cours de la dernière année, le système de vidéoconférence de la Défense a été installé sur 33 postes de travail partout au pays et au siège social. L'utilisation de la vidéoconférence réduit au minimum le besoin de voyager (une économie de temps et d'argent), permet aux employés de différents bureaux de discuter « face à face » et constitue une option plus dynamique que l'habituelle téléconférence. On installera le système sur d'autres postes dans les années à venir en raison du succès que connaît le programme en tant qu'outil de communication longue distance et de son rapport coût-efficacité en cette période de restrictions des déplacements.

Au cours de l'AF 2013-2014, l'ALFC a créé un formulaire électronique pour les demandes de nouveaux comptes, adapté d'une version papier. Les demandeurs sont maintenant en mesure de remplir le formulaire de demande de compte de réseau du bureau de service de l'ALFC par voie électronique à l'aide de menus déroulants et de champs de vérification des erreurs, ce qui permet l'obtention d'une demande précise et normalisée en tout temps et contribue à réduire le temps de traitement. De plus, le formulaire n'a plus à être imprimé, on a programmé les étapes dans le formulaire afin qu'il soit expédié par courriel et signé électroniquement à chaque étape.

En outre, l'ALFC a continué à promouvoir le perfectionnement professionnel en encourageant la participation à des ateliers en ligne, à des séances de formation et d'information, ainsi qu'à des communautés de pratique afin d'échanger des idées et des outils. L'Agence favorise la formation en ligne, car elle réduit les coûts associés aux déplacements et au temps. En fait, sur les neuf cours obligatoires pour les employés de l'ALFC, sept sont offerts en ligne. D'autres cours de formation destinés aux employés sont aussi offerts en ligne, dont un bon nombre sur le Réseau d'apprentissage de la Défense, MDNApprentissage-RAD. Tous les cours de perfectionnement professionnel des employés figurent dans le Système de gestion des ressources humaines, ce qui permet aux employés de voir

« Nous avons utilisé le système de vidéoconférence de la Défense pour des entrevues dans un processus de sélection. En effet, le jury de sélection était composé des gestionnaires de Bagotville, Valcartier et moi à Montréal. J'aime bien cette technologie, il m'arrive souvent de communiquer avec mon gestionnaire au siège social directement par ce moyen plutôt que par téléphone. Aussi, ce système possède la capacité de messagerie texte, ce qui me permet parfois de communiquer avec mes collègues aux autres sites de façon informelle. »

Roger Toutant, gestionnaire – CSL Montréal

l'historique et la gestion de la formation, y compris les taux d'achèvement des cours obligatoires. Un module de formation sur la qualité de l'air intérieur (QAI) et la sensibilisation à la moisissure, qui met l'accent sur l'approche de l'Agence pour examiner et résoudre les problèmes de qualité de l'air intérieur, a aussi été créé au cours de l'AF 2013-2014. Le but de cette formation interactive est de permettre aux gestionnaires de l'Agence et au personnel des CSL qui exécute les programmes de gérer efficacement les problèmes de QAI et de moisissure dans les ULR. Cette formation personnalisée en ligne est accessible à tous les employés de l'ALFC, est interactive et est dotée d'une console arrière-plan qui permet d'assurer un suivi et de présenter des mises à jour.

Initiative de l'équipe d'intervention spéciale de l'ALFC

Le Comité de gestion a mis sur pied l'équipe d'intervention spéciale afin de fournir une aide à court terme aux CSL lors d'une pénurie de personnel ou dévénements inattendus. Il s'agit d'un groupe de bénévoles des CSL et du siège social qui ont la volonté et la capacité de donner un coup de main à un CSL en se rendant sur place pendant une courte période. Les bénévoles s'inscrivent au groupe, indiquent leur ensemble de compétences particulières et leurs restrictions. Quand une demande d'aide est présentée, les gestionnaires tentent de faire correspondre les compétences des bénévoles disponibles aux besoins du CSL. Le bénévole retenu se déplace jusqu'au CSL pour une période allant d'une à trois semaines afin de fournir une aide à court terme et de réduire la pression sur le personnel restant jusqu'à ce qu'une solution permanente soit trouvée.

Au cours de l'AF 2013-2014, cinq déploiements de l'ÉIS aux sites de l'ALFC à l'échelle du pays ont eu lieu. En plus de permettre aux sites de continuer à fonctionner tout en étant confrontés à divers problèmes et urgences, l'ÉIS permet aux employés d'échanger des pratiques exemplaires et des idées et de faciliter la normalisation. Les employés transmettent leurs connaissances aux membres de l'équipe aidée et ramènent de nouvelles connaissances à leur site ou au siège social, en plus d'établir de bonnes relations avec leurs collègues et leurs homologues. C'est précisément pour ces raisons que le programme de l'ÉIS de l'ALFC a été désigné comme l'une des meilleures pratiques du MDN dans le Rapport du sous-ministre (Ressources humaines – Civils) sur les perspectives

« Je ne sais pas si le programme de l'ÉIS est unique à l'ALFC, mais au cours de mes 25 années de service au gouvernement, je n'ai jamais vu un programme de ce genre. Alors que nous continuons à travailler dans des périodes difficiles, il est bon de savoir qu'il existe quelque part une ressource vers qui se tourner pour obtenir de l'aide. »

Russ Arnott, gestionnaire – CSL Comox

« Pour avoir contribué à une ÉIS, c'est un privilège et un honneur de faire partie d'une équipe qui a pour but de donner un coup de main à des collègues. D'une part, cela est une marque de confiance que l'ALFC nous fait et c'est une opportunité pour nous d'échanger avec un autre site des pratiques bénéfiques qui sont faites localement que nous ramenons sur notre propre site. Qui plus est, nous avons la chance de côtoyer d'autres personnes provenant d'autres sites. Des gens en or que nous avons tellement à gagner à connaître. En somme, l'ÉIS, en plus d'avoir pour fonction primaire de fournir de l'aide de manière ponctuelle, permet d'enrichir autant l'équipe recevant l'aide que l'ÉIS elle-même. »

Roger Toutant,
gestionnaire – CSL Montréal

sur l'apprentissage civil et le perfectionnement professionnel.

À titre d'exemple, lorsque Russ Arnott a accepté le poste de directeur du CSL à Comox, les membres de l'équipe de Comox étaient relativement nouveaux à l'Agence et il n'y avait pas de représentant du service à la clientèle. Pour aider Russ et sa petite équipe à faire progresser le programme, un RSC expérimenté de Cold Lake s'est rendu à Comox pour prêter main forte pendant deux semaines.

Avec son attitude amicale et sa solide connaissance de l'ALFC, Valerie Hanlon a aidé le CSL Comox à s'organiser et à se mettre dans la bonne voie. Elle a préparé une trousse d'information et, à l'arrivée de la nouvelle RSC, celle-ci disposait d'un bon outil pour commencer. Le personnel s'est lié d'amitié avec Valerie, une amitié qui va au-delà de son rôle au sein de l'ÉIS.

Le chef des opérations commerciales d'Edmonton, Ryan Stephen, s'est également rendu à Comox à titre de gestionnaire intérimaire du CSL pour une période de deux semaines en attendant l'arrivée du nouveau gestionnaire du CSL. Ryan a apporté à Comox ses compétences et ses façons décontractées et mis en place de nombreuses procédures pour aider à rationaliser la prestation des programmes. Il a lui aussi noué des amitiés à Comox et apporte toujours un soutien utile lorsque Russ a besoin d'avoir un autre point de vue sur quelque chose.

Examen des normes

En 2012, le MDN a retenu les services d'un cabinet d'experts-conseils pour réaliser une étude approfondie sur les logements du MDN. L'objectif était de dégager des options pour un modèle opérationnel durable qui permettrait d'offrir le programme de logements résidentiels du MDN aux FAC sans aucune dépendance financière du MDN et qui se traduirait tout de même par la réfection du portefeuille de logements.

Dans le rapport final d'analyse des options de prestation de services de logement, on a comparé les normes techniques du MDN et de l'ALFC et les normes de location du secteur privé. Dans le rapport, on proposait une stratégie de réfection qui utilisait des normes différentes de celles actuellement utilisées par l'ALFC pour la fourniture de logements, et qui pourrait entraîner d'importantes réductions. Un examen a été entrepris pour comparer les normes de location du secteur privé aux pratiques du secteur public. Plus précisément, l'examen se penche sur trois domaines :

- Normes fonctionnelles. Cette série de normes porte sur la capacité d'assurer les niveaux souhaités de qualité de vie, sur les combinaisons/types de logement, sur la définition de l'espace et sur l'espace alloué (superficie, nombre de chambres à coucher/salles de bains, « barème de logement »).

- Normes d'ingénierie. Cette série cible expressément les codes et les normes de bâtiment (forme de bâtiment, systèmes, sécurité des personnes). Les sujets particuliers liés à l'accessibilité et à la suppression d'un incendie sont compris dans cette catégorie.

- Normes d'esthétique et finis. Ces normes sont utilisées pour définir la sélection des matériaux, les caractéristiques des logements, les tolérances du cycle de vie et de maintien et les déclencheurs.

Des discussions et des ateliers ont porté sur chacun des trois domaines de l'examen. Le résultat global se traduit par une meilleure compréhension des différences relatives entre les normes de location du secteur privé et celles utilisées par le gouvernement et le MDN/l'ALFC. L'Agence cherche maintenant à apporter quelques modifications à ses normes techniques et à assurer l'uniformité quant à l'application de ses normes techniques actuelles, ce qui lui permettra de réduire ses coûts de construction d'immobilisations.

Soulignons certaines des réalisations de l'ALFC en 2013-2014

À LA RECHERCHE DE L'EXCELLENCE

Au mois de mars 2014, la CDir de l'ALFC s'est fait l'écho du défi lancé par le greffier du Conseil privé à tous les fonctionnaires pour qu'ils trouvent des façons novatrices de maintenir la tradition d'excellence dans la fonction publique, et déterminent les mesures à prendre pour en faire une réalité. La réponse de l'ALFC à ce défi peut être la mise en œuvre continue de la norme Excellence, innovation et mieux-être pour le Canada, avec laquelle le processus de mobilisation Objectif 2020 s'harmonise très bien.

L'ALFC est sur le chemin de l'excellence et de l'amélioration continue depuis 2005. Année après année, elle s'est inspirée de ses forces et a exploré de nouvelles façons d'améliorer les services, de tirer parti des pratiques exemplaires et de faire en sorte que l'Agence soit résiliente et bien préparée pour l'avenir. Au cours de l'AF 2013-2014, l'ALFC s'est préparée à présenter une demande à Excellence Canada en vue de la certification au niveau argent.

« Le fait d'avoir été invitée à participer à des séances de discussion comme celle-ci (Groupe de discussion sur l'auto-évaluation de l'excellence, de l'innovation et du mieux-être) renforce le fait que notre opinion compte et que chaque personne fait partie du tout, ce qui donne un véritable sentiment d'appartenance. Je suis fière de dire que je travaille à l'ALFC et je n'imagine pas travailler ailleurs. »

Anne Corkery,
chef des opérations commerciales – CSL Esquimalt

Une des exigences de ce processus consistait à effectuer une auto-évaluation organisationnelle en regard de la norme EIM pour déterminer les secteurs où existaient des lacunes devant être comblées.

L'auto-évaluation s'est amorcée par un premier rapport qui a été élaboré par une équipe élargie d'employés et de gestionnaires du siège social et des CSL. Par la suite, des employés de tous les niveaux ont été invités à se joindre à des groupes de discussion visant à vérifier les conclusions de haut niveau présentées dans le rapport initial. Un rapport de synthèse sur la rétroaction des groupes de discussion a été préparé aux fins d'examen par le Comité de gestion en vue de la planification des améliorations. Une évaluation finale en regard de la norme et de ses facteurs d'excellence a été préparée par les responsables des groupes de discussion et transmise à l'équipe d'auto-évaluation. On a souligné les forces de haut niveau de l'ALFC, relevées par les employés et les gestionnaires, ainsi que trois recommandations clés visant des améliorations.

L'auto-évaluation de la norme EIM n'a constitué que l'une des nombreuses méthodes par lesquelles l'ALFC a dégagé des possibilités d'amélioration. Les autres méthodes comprenaient, entre autres, des sondages internes et des sondages auprès des employés de la fonction publique, des forums à l'intention des gestionnaires ainsi qu'une analyse des options relatives à la prestation de services de logement. Pour aider à gérer toutes les initiatives d'amélioration, on a conçu un outil de suivi au cours de l'AF 2013-2014, qui permet entre autres de surveiller les progrès sur les mesures à prendre et de désigner la personne responsable en dernier ressort de la concrétisation d'un objectif. Un grand nombre de dossiers sont désormais réputés clos. Les autres sont en cours de

révision et continueront de faire l'objet d'un suivi à l'aide d'une approche plus formelle.

Une autre façon dont l'ALFC a pu promouvoir la participation des employés l'an dernier fut de former un comité directeur élargi en matière d'excellence organisationnelle composé de représentants et d'experts en la matière des divisions du siège social et d'employés de première ligne/gestionnaires champions en matière d'excellence des CSL. Collectivement, leur rôle est de guider la mise en œuvre de la norme EIM et de trouver des façons de continuellement améliorer les activités quotidiennes du personnel de l'ALFC.

L'amélioration continue s'applique aux particuliers ainsi qu'à l'organisation dans son ensemble. Ainsi, le MDN a qualifié l'ALFC de meilleure organisation de niveau 1 en ce qui concerne l'apprentissage et le perfectionnement professionnel, et les plans d'apprentissage personnels remplis.

Dans le cadre d'une transition vers une perspective organisationnelle, des revues multifonctionnelles continues permettent de renforcer la fonction de surveillance de la gestion au sein de l'ALFC. Le rôle de l'équipe de RMF est de fournir une opinion objective à la haute direction de l'ALFC et une évaluation exhaustive des résultats touchant l'exécution des programmes et de la conformité aux politiques. Les résultats escomptés de ces examens englobent des améliorations aux processus opérationnels, une diffusion et une compréhension améliorées de l'information, l'uniformité des pratiques et des contrôles de gestion, de même que la mise en œuvre rapide de mesures préventives ou

« En raison de leur approche multidisciplinaire, les RMF se sont avérées efficaces pour mesurer l'application de diverses politiques et procédures. Ces dernières ont fait en sorte qu'une approche uniforme est utilisée pour les processus opérationnels clés à l'échelle de l'Agence. L'amélioration continue est au premier plan du mandat des RMF. »

Jean Lanouette, conseiller stratégique
– Surveillance de l'organisation, siège social

correctives dans les domaines où des lacunes ou des défaillances de contrôle ont été recensées.

Les RMF sont prévues sur une base cyclique quinquennale fondée sur les risques. Durant l'AF 2013-2014, les bureaux des CSL de Goose Bay, de Montréal, d'Ottawa et de Petawawa ont fait l'objet d'une revue, de même que la division des Services intégrés au siège social. Les rapports des RMF sont envoyés à l'équipe de gestion, qui élabore ensuite des plans d'action décrivant ses efforts d'amélioration en vue de corriger les anomalies recensées au cours de la revue.

Par exemple, nous avons remarqué des anomalies dans la façon dont l'orientation stratégique est interprétée. Nous avons fourni des précisions afin d'assurer l'uniformité dans l'ensemble du pays. De plus, les RMF nous donnent l'occasion de parler à un petit nombre d'occupants à chaque site qui nous font part de leurs préoccupations et de tenir compte de leurs recommandations pour améliorer le niveau des services aux membres des FAC.

Une autre initiative clé qui a pris de l'ampleur et piqué l'intérêt à tous les niveaux de l'ALFC est le projet de gouvernance de gestion des processus, de même que les résultats des groupes de travail chargés de l'amélioration des processus interfonctionnels et le Comité de révision des processus dont ils relèvent. On a donné la priorité aux processus désignés comme ayant les plus grandes répercussions sur les occupants et les employés, tels que le processus de rajustement des frais de gîte, le processus d'attribution d'unités de logement résidentiel et le processus de résolution des plaintes formulées par les clients. Les travaux d'élaboration des outils et d'établissement de l'expertise qui ancreront l'amélioration continue dans nos activités opérationnelles vont bon train, de même que la recherche de moyens novateurs pour répondre aux besoins de demain.

Le parcours de l'ALFC vers l'excellence fournit le cadre stratégique dans lequel s'effectue la fusion de toutes ces initiatives et activités en une approche intégrée, durable et solide qui accroît notre agilité, notre souplesse et notre sensibilité aux besoins du Ministère et des occupants de nos logements. C'est ainsi que nous soutenons les objectifs de Destination 2020.

PROCHAINES ÉTAPES

Au moment où le Ministère poursuit son examen des options concernant l'exécution future du programme de logements du MDN, l'ALFC se concentrera sur le renforcement de ses pratiques de gestion avec pour objectif global d'améliorer les services à la clientèle et d'apporter des améliorations tangibles au portefeuille de logements.

Au cours de la prochaine année, l'ALFC continuera à tirer parti des observations du rapport d'analyse des options de prestation des services de logement dans le but d'adopter de nouvelles stratégies ou de modifier les processus afin d'améliorer la réalisation efficace de nos opérations. Parmi les exemples à ce chapitre, mentionnons l'élaboration d'un cadre de gestion des logements vacants, l'examen de la faisabilité d'ouvrir un poste d'homme à tout faire dans les CSL, de même que la révision des normes techniques, fonctionnelles et esthétiques par rapport à celles en vigueur dans le secteur privé.

Dans les prochains mois, l'ALFC bénéficiera des résultats du sondage de 2014 sur la satisfaction des occupants, lesquels fourniront des données que l'Agence peut utiliser pour mieux comprendre ses occupants et leurs besoins en matière de logements locatifs résidentiels. L'ALFC mettra en œuvre son plan d'action qui cible les domaines préoccupants relevés dans le sondage ainsi que les améliorations nécessaires.

De plus, l'ALFC adoptera de nouvelles façons novatrices de gérer des éléments particuliers de ses activités dans un effort visant à réaliser davantage d'économies. Au premier rang figure le projet pilote de contrat d'entretien de Petawawa dans lequel on mettra à l'essai un nouveau modèle de sous-traitance pour la prestation de services de réparation, de services d'entretien selon le cycle de vie et de services opérationnels, le tout dans le cadre d'un seul contrat géré par le CSL Petawawa. Le résultat net que vise l'ALFC est de permettre un renouvellement plus rapide des logements, ce qui se traduira par une gestion améliorée des logements vacants, l'augmentation des revenus, ainsi que le renforcement du service à la clientèle. L'Agence prévoit par ailleurs une réduction du nombre de commandes de travail et de contrats.

Tandis que le SMA(IE) poursuit la centralisation des biens immobiliers, l'ALFC collaborera avec ses homologues pour s'assurer que les éléments de base de ses ententes de service avec les gardiens des propriétés sont les plus efficaces possible. Cela comprendra la délimitation des rôles et des responsabilités liés aux principaux services fournis aux membres des FAC vivant dans des logements du MDN afin de s'assurer que l'ALFC optimise ses services, réduit au minimum les coûts et les ressources et facilite la prestation de services rentables et bien gérés au MDN et aux FAC. Les ententes de service ont pour but de veiller à ce que l'Agence appuie le rôle du SMA(IE) en tant que gardien et réponde à toutes les exigences de planification et de gestion des biens immobiliers, aux besoins opérationnels et aux besoins d'aide des occupants pour assurer le bon maintien d'un programme de logements pour les collectivités des FAC que nous nous occupons. Les ententes de service couvrent un vaste éventail d'éléments, y compris les services publics, la gestion des déchets, l'enlèvement de la neige et de la glace, les relations avec les occupants, la gestion immobilière et la planification du portefeuille et de la communauté. Elles servent de cadre pour les activités collectives et fournissent d'importantes possibilités en matière d'efficacité et d'amélioration continue.

En ce qui concerne le programme et le portefeuille, l'ALFC est déterminée à poursuivre la rationalisation et le réalignement du portefeuille et du programme de logements. Tant le MDN que

les FAC reconnaissent que le logement est un facteur clé dans la qualité de vie des membres des FAC, et l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du portefeuille est une priorité. La rationalisation du portefeuille de logements résidentiels comprend plusieurs aspects différents, tel que l'harmonisation des excédents et des déficits dans des endroits précis, et le besoin de faire en sorte que le portefeuille atteigne une norme convenable par une combinaison de nouvelles constructions, de constructions de remplacement, de réfection et de travaux de rénovation, d'entretien et de démolition. Les activités requises varient considérablement en fonction de l'état du portefeuille existant, des besoins des membres des FAC et du soutien nécessaire aux opérations des FAC.

Afin de progresser en ce qui concerne le programme, l'ALFC poursuivra ses efforts visant à réduire au minimum les unités de logement excédentaires dans les régions où l'économie locale a démontré qu'il est possible d'y trouver des logements locatifs abordables, accessibles et disponibles pour nos membres des FAC. En outre, l'Agence travaille avec diligence à coordonner et à mettre en œuvre des plans de rationalisation et d'aliénation dans un souci d'harmonisation avec les plans, les priorités et les changements opérationnels du Ministère et des FAC. Plus précisément, au cours de l'AF 2013-2014, l'ALFC a fait progresser les stratégies de sortie et les plans d'aliénation dans plusieurs emplacements opérationnels où le MDN et les FAC s'affairaient à réduire ou à relocaliser leurs capacités, notamment à Sainte-Foy, à Moncton et à Vancouver, travaillant avec les occupants, les FAC et divers intervenants pour assurer la transition efficace et la sortie de ces régions. En outre, l'Agence a assuré un soutien continu pour s'assurer que des unités de logement résidentiel adéquates étaient disponibles dans les régions de croissance en plus de démontrer qu'elle était résolue à soutenir les FAC dans les régions comme Petawawa, en obtenant l'approbation pour la construction de 72 unités de logement résidentiel et la livraison de 26 unités (première phase) au cours de l'AF 2013-2014 et de 38 unités (deuxième phase) au cours de l'AF 2014-2015.

L'armée canadienne évolue, au même titre que le programme de logements résidentiels qui doit répondre à l'évolution du temps. Les activités de rationalisation et de renouvellement de l'ALFC sont conçues pour fournir le bon logement au bon endroit et au moment opportun, pour s'assurer que les membres des FAC ont accès au niveau de services en matière de logements résidentiels dont ils ont besoin, et pour soutenir les opérations militaires des FAC. L'ALFC continuera d'examiner les occasions avec le secteur privé et avec ses partenaires gouvernementaux et ses clients, afin de tirer parti de l'expérience et de l'activité de l'industrie, de coordonner les activités et de demeurer aussi souple que possible.

L'ALFC continuera de prendre appui sur l'excellence du service à la clientèle et du mécanisme de gestion grâce au développement du programme d'excellence, d'innovation et de mieux-être, qui est devenu la pierre angulaire de la structure de gestion de l'Agence. L'une des initiatives clés que l'ALFC poursuit réside dans l'examen, la schématisation et la normalisation des principaux processus opérationnels de l'Agence, ainsi que dans la mise en place et la mise en œuvre de processus optimisés avec plus de 15 processus qui sont actuellement configurés ou qui le seront sous peu. L'ALFC présentera en outre sa demande de certification au niveau argent aux termes de la norme révisée Excellence, innovation et mieux-être d'Excellence Canada.

L'ALFC poursuit son engagement à offrir un programme de logements efficace, rentable et durable aux FAC. En cette période de contraintes pangouvernementales, l'Agence demeure motivée à en faire plus pour les membres des FAC et leur famille, et à assurer le réinvestissement optimal de ses loyers afin d'améliorer le portefeuille des logements militaires.

Annexe A

ÉTATS FINANCIERS

Déclaration de responsabilité de la direction

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2014 et de toute l'information figurant dans ces états financiers incombe à la direction de l'ALFC. Les états financiers ont été préparés par la direction conformément aux importantes lignes directrices sur la comptabilité établies et énoncées à la note 2, sur une base comparable à celle de l'exercice précédent.

La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information qui figure dans ces états financiers. Une partie de cette information repose sur les évaluations et le jugement de la direction, au mieux de sa connaissance, et tient dûment compte des critères d'importance. Pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de comptabilité et de rapports, la direction tient un ensemble de comptes offrant une image centralisée des activités financières de l'Agence. L'information financière transmise en préparation des Comptes publics du Canada et figurant dans le Rapport ministériel sur le rendement du MDN est conforme aux présents états financiers.

La direction est également responsable pour le maintien d'un système de contrôles internes sur les rapports financiers efficace qui vise à lui garantir, dans une mesure raisonnable, que les chiffres sont fiables, que les éléments d'actif sont protégés et que les opérations sont autorisées et entrées dans le respect de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et les lois, règlements, autorité et politiques applicables.

La direction s'efforce en outre de garantir l'intégrité et l'objectivité des données de ses états financiers par la sélection, la formation et le perfectionnement d'un personnel qualifié, par une organisation garantissant une division appropriée des tâches et par des programmes de communication visant à faire en sorte que les règlements, les lignes de conduite, les normes et les pouvoirs de la direction soient connus et compris dans l'ensemble de l'Agence.

Les états financiers de l'ALFC n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

Approuvée par

Dominique Francoeur
Chef de la direction
Agence de logement des Forces canadiennes

Natasha Tchentsova
Directrice générale
Finances, planification et gestion des ressources

État de la situation financière (non vérifié)

(en milliers de dollars)	2014	2013
Actifs		
Actif financier		
Débiteurs (note 4)	**192**	288
	192	**288**
Actif Non financier		
Immobilisations corporelles (note 5)	**166 378**	143 377
	166 378	**143 377**
Total	**166 570**	**143 665**

Passifs		
Créditeurs et charges à payer (note 7)	**17 133**	17 734
Indemnités de vacances et congés compensatoires	**836**	762
Prestations de départ des employés (note 8)	**1 923**	2 121
	19 892	**20 617**
Situation financière nette	**146 678**	**123 048**
Total	**166 678**	**143 665**

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des résultats (non vérifié)

(en milliers de dollars)	2014	2013
Soins et soutien aux Forces armées canadiennes et contribution à la societé canadienne		
Dépenses de fonctionnement		
Entretien et réparations	**56 174**	**64 381**
Salaires et avantages sociaux	**19 168**	**19 954**
Services professionels et spéciaux	**8 531**	**10 023**
Services publics, fournitures et approvisionnements	**6 432**	**6 230**
Amortissement (note 5)	**6 152**	**5 406**
Locaux	**4 720**	**4 680**
Autres services	**994**	**2 055**
Frais de déplacement	**789**	**902**
Dépenses non comptabilisées se rapportant aux immobilisations corporelles	**809**	**362**
Communications	**64**	**88**
Équipements et autres locations	**120**	**116**
Créances douteuses	**91**	**86**
Autres	**13**	**22**
Publicité, imprimerie et services connexes	**20**	**22**
Pertes sur l'aliénation des immobilisations corporelles	**-**	**98**
Total des dépenses d'exploitation	**104 077**	**114 425**
Recettes		
Frais de logement	**92 668**	91 326
Recettes diverses (note 6)	**5 640**	5 842
Total des recettes	**98 308**	**97 168**
Coût de fonctionnement net	**5 769**	**17 257**

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Les dépenses liées aux immobilisations corporelles comprennent les biens qui ne sont pas capitalisés parce qu'ils sont inférieurs au seuil de capitalisation établi par le Ministère (voir la note 2(i) des états financiers).

État de l'avoir du Canada (non vérifié)

Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)	2014	2013
Situation financière nette	**123,048**	98,446
Coût de fonctionnement net	**(5,769)**	(17,257)
Financement actuel utilisé (note 3)	**27,165**	35,588
Variation de la situation nette du Trésor (note 3)	**689**	4,615
Services fournis gratuitement par d'autres ministères (note 9)	**1,544**	1,656
Situation financière nette en fin d'exercice	**146,678**	**123,048**

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie (non vérifié)

Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)	2014	2013
Activités de fonctionnement		
Coût de fonctionnement net	**5 769**	**17 257**
Élément hors trésorerie		
Amortissement des immobilisations corporelles (note 5)	**(6 152)**	**(5 406)**
Pertes sur l'aliénation et la dépréciation des immobilisations corporelles	**-**	**(99)**
Services fournis à titre gracieux par d'autres ministères (note 9)	**(1 544)**	**(1 656)**
Variation de la situation financière		
Augmentation (diminution) des débiteurs	**(96)**	**156**
(Augmentation) diminution du passif	**724**	**4 556**
Encaisse utilisée par les activités de fonctionnement	**1 298**	**14 808**
Activités d'investissement en immobilisations		
Acquisition d'immobilisations corporelles (note 5)	**29 152**	25 395
Encaisse utilisée par les activités d'investissement en immobilisations	**29 152**	**25 395**
Liquidités nettes fournies par le gouvernement du Canada	**27 854**	**40 203**

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Les dépenses liées aux immobilisations corporelles comprennent les biens qui ne sont pas capitalisés parce qu'ils sont inférieurs au seuil de capitalisation établi par le Ministère (voir la note 2(i) des états financiers).

Notes des états financiers (non vérifiés)

1. Autorisations et buts

L'ALFC a été créée en octobre 1995 à titre d'organisme de service spécial (OSS) provisoire du MDN. Elle a ensuite reçu le statut d'OSS permanente en mars 2004. Le MDN reçoit du Parlement l'autorisation de dépenser les recettes, à la suite de l'approbation d'une loi de crédits. Le MDN assure le financement des activités d'exploitation de l'ALFC au moyen des recettes nettes générées, en vertu d'un crédit, par les loyers perçus à même le portefeuille des logements et versées au crédit de la Défense. Le programme d'immobilisations de l'ALFC est par ailleurs financé en partie grâce au crédit ministériel.

L'ALFC gère les logements résidentiels contrôlés par l'État au nom du MDN, de façon à garantir que ces biens résidentiels, occupés ou disponibles, sont entretenus selon des normes convenables. De plus, l'ALFC élabore et met en œuvre des plans de satisfaction des futurs besoins résidentiels des membres des FAC.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés conformément aux politiques comptables du gouvernement, qui sont basées sur les standards de comptabilité du secteur public du Canada. Les politiques comptables importantes sont les suivantes :

(a) *Autorisation de crédit net*

L'Agence reçoit du Parlement l'autorisation d'utiliser un crédit net, à la suite de l'approbation d'une loi de crédits. Le crédit net constitue l'autorisation de dépenser les recettes générées par les frais de logement perçus afin de compenser les dépenses connexes.

L'ALFC reçoit également un financement supplémentaire grâce au crédit ministériel pour offrir des activités dirigées par le MDN.

(b) *Liquidités nettes fournies par le gouvernement du Canada*

L'ALFC fonctionne au moyen du Trésor, qui est administré par le Receveur général du Canada. Toutes les rentrées de fonds de l'ALFC sont déposées au Trésor et toutes ses sorties de fonds sont payées à même le Trésor. Les liquidités nettes fournies par le gouvernement sont constituées par la différence entre le total des rentrées et le total des sorties de fonds, y compris celles découlant des opérations entre ministères fédéraux.

(c) *Variation de la situation nette du Trésor*

La variation de la situation nette du Trésor correspond à la différence entre l'encaisse nette fournie par le gouvernement et les recettes nettes en vertu d'un crédit, plus les fonds supplémentaires utilisés au cours de l'exercice, à l'exclusion du montant des recettes non disponibles comptabilisées par l'Agence. Elle tient au délai qui s'écoule entre le moment où une transaction se répercute sur les crédits parlementaires et le moment où elle est traitée par l'entremise du Trésor.

(d) *Recettes*

i. Les recettes provenant de frais de logement sont comptabilisées en fonction des services fournis au cours de l'exercice.

ii. Les autres recettes sont comptabilisées dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents surviennent.

(e) ***Dépenses***

Les dépenses sont consignées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

- Les indemnités de congé annuel et les congés compensatoires sont constatés lorsque les prestations sont gagnées par les employés en vertu de leur contrat de travail.
- Les services fournis à titre gracieux par d'autres ministères (cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires) sont comptabilisés à titre de dépenses de fonctionnement selon leur coût estimatif.

(f) ***Avantages sociaux futurs***

i. Prestations de retraite

Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, un régime multi employeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de l'Agence au régime sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale de l'Agence découlant du régime. En vertu des dispositions législatives en vigueur, le MDN n'est pas tenu de verser des cotisations au titre de l'insuffisance actuarielle du régime.

ii. Indemnités de départ

Les employés ont droit à des indemnités de départ, prévues dans leurs conventions collectives ou les conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités s'accumule à mesure que les employés effectuent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages sociaux gagnés par les employés est calculé à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ pour l'ensemble du gouvernement.

(g) ***Débiteurs***

Les débiteurs sont comptabilisés en fonction des montants qui sont prévus être réalisés; une provision est créée pour les débiteurs dont le recouvrement est jugé incertain. Une provision pour créances douteuses représente la meilleure estimation possible de la direction des pertes probables dans les comptes débiteurs. La provision est déterminée en tenant compte d'une analyse de l'expérience des pertes antérieures et d'une évaluation des conditions actuelles.

(h) ***Passif éventuel – Réclamations et litiges***

Le passif éventuel représente des obligations possibles qui peuvent devenir des obligations réelles si certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque de se produire ou de ne pas se produire et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif et une charge consignée. Si la probabilité ne peut être déterminée ou s'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, l'éventualité est présentée dans les notes complémentaires aux états financiers prospectifs. (Voir la note 11 complémentaire aux états financiers.)

(i) ***Immobilisations corporelles***

Toutes les immobilisations corporelles dont le coût initial est égal ou supérieur à 30 000 $, y compris les contrats de location-acquisition, les améliorations et les améliorations locatives, sont consignées à leur coût d'acquisition. Un seuil de capitalisation inférieur à 30 000 $ peut s'appliquer à certains actifs, tels que les véhicules.

L'Agence ne capitalise pas les actifs incorporels, les œuvres d'art ou les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique, les actifs qui se situent sur les réserves indiennes ni les collections muséologiques.

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire et étalé sur la durée de vie utile estimative des immobilisations, de la façon suivante :

Catégorie d'actif	Période d'amortissement
Bâtiments (immeuble neuf)	**40** ans
Bâtiments (amélioration)	**20** ans
Véhicules	4 ans
Travaux en cours	Une fois en service, selon la catégorie d'immobilisation

(j) ***Incertitude de l'évaluation***

La préparation des présents états oblige la direction à effectuer des évaluations et à retenir des hypothèses qui influent sur l'évaluation des éléments d'actif et de passif, des recettes et des dépenses consignées aux états financiers. Au moment d'établir les états financiers, la direction jugeait raisonnables les estimations et les hypothèses en question. Les éléments comportant les estimations les plus importantes sont le passif éventuel, le passif lié aux indemnités de départ des employés, les provisions pour créances douteuses et la durée utile des immobilisations corporelles. La réalité pourrait diverger considérablement de ces estimations. La direction revoit périodiquement ses estimations et elle porte les rajustements nécessaires aux états financiers de l'exercice où elle les constate.

3. Rapprochement des crédits utilisés de l'exercice en cours

(a) ***Rapprochement de coût de fonctionnement net par rapport aux crédits utilisés de l'exercice en cours***

(en milliers de dollars)	2014	2013
Coût de fonctionnement net	**5 769**	**17 257**
Rajustements pour les éléments influant sur le coût de fonctionnement net, mais non sur les crédits		
Amortissement des immobilisations corporelles (note 5)	**(6 152)**	**(5 406)**
Indemnités de vacances et congés compensatoires	**(73)**	**(32)**
Indemnités de départ	**197**	**414**
Rajustements des comptes créditeurs de l'année précédente	**(288)**	**(371)**
Services fournis à titre gracieux par d'autres ministères (note 9)	**(1 544)**	**(1 656)**
Pertes sur l'aliénation des immobilisations corporelles	**-**	**(99)**
Autre	**103**	**86**
	(1 987)	10 193
Rajustements pour les éléments sans incidence sur le coût de fonctionnement :		
Acquisitions des immobilisations corporelles (note 5)	**29 152**	25 395
Crédits de l'exercice utilisés	**27 165**	**35 588**

(b) ***Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement et des créditeurs de l'exercice en cours utilisés***

(en milliers de dollars)	2014	2013
Encaisse nette fournie par le gouvernement	**27 855**	**40 203**
Recettes non disponibles pour dépenser		
Variation de la situation nette du Trésor		
(Augmentation) Diminution des débiteurs et avances	**96**	**(156)**
(Diminution) Augmentation des créditeurs, des charges à payer et des paiements de transfert.	**(601)**	**(4 174)**
Rajustements des comptes créditeurs de l'année précédente	**(288)**	**(371)**
Autres rajustements	**103**	**86**
	(689)	(4 615)
Crédits de l'exercice utilisés	**27 165**	**35 588**

4. Comptes débiteurs et avances

(en milliers de dollars)	2014	2013
Comptes débiteurs des autres organismes et ministères fédéraux	**63**	**71**
Comptes débiteurs de tiers	**622**	**860**
Comptes débiteurs brut	**685**	**931**
Moins: provisions pour créances douteuses sur les débiteurs externes	**(493)**	**(643)**
Total	**192**	**288**

5. Immobilisations Corporelles

Immobilisations Corporelles					
(en milliers de dollars)	Solde d'Ouverture	Acquisitions	Transfert	Aliénation	Solde de Clotûre
Logements résidentiels	147 225		11 292	-	158 517
Travaux en cours	24 741	29 152	(11 292)		42 601
Immobilisations Corporelles	**171 966**	**29 152**	**-**	**-**	**201 118**

Amortissement cumulé				
(en milliers de dollars)	Solde d'ouverture	Amortissement de l'exercice courant	Aliénation et transferts	Solde de Clôture
Logements résidentiels	28 588	6 152	-	34 740
Total de l'amortissement cumulé	**28 588**	**6 152**	**-**	**34 740**

Valeur comptable nette		
(en milliers de dollars)	2014	2013
Logements résidentiels	123,777	118,636
Travaux en cours	42,601	24,741
Valeur comptable nette	**166,378**	**143,377**

Les dépenses d'amortissement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2014 se chiffrent à 6,151,976 $ (contre 5,406,274 $ en 2013).

Les avoirs résidentiels gérés par l'ALFC ont été transférés du MDN au moment de la formation de l'ALFC avec une valeur de « 0 » plutôt qu'avec le coût d'origine des actifs et des amortissements totalement cumulés, car peu de registres précis étaient disponibles sur le coût d'origine du portefeuille avant l'exercice 2001. De plus, les actifs du portefeuille dataient de plus de 50 ans et étaient donc presque entièrement amortis. Les actifs construits depuis l'AF 2001 sont inscrits aux coûts d'origine et amortis en conséquence. Le coût de remplacement des biens immobiliers des avoirs résidentiels est d'environ 1,822 milliard de dollars et l'ALFC possédait 12,265 unités de logement en date du 31 mars 2014.

6. Recettes diverses

(en milliers de dollars)	2014	2013
Recouvrement de frais de service	4 415	4 576
Recouvrement pour l'entraînement de forces militaires étrangères	985	1 061
Autres	240	205
Total	**5 640**	**5 842**

7. Comptes créditeurs et charges à payer

(en milliers de dollars)	2014	2013
Ministères et organismes du gouvernement fédéral	3 647	3 834
Tiers		
Créditeurs	12 805	13 167
Salaires à payer	8	17
Autres passifs	673	716
Total des comptes créditeurs et charges à payer	**17 734**	**17 734**

8. Prestations futures des employés

(a) *Prestations de retraite*

Les employés de l'Agence participent au Régime de retraite de la fonction publique, qui est parrainé et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent jusqu'à un maximum de 35 ans à un taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par la moyenne des recettes des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées au Régime de pensions du Canada ou au Régime des rentes du Québec et indexées selon l'inflation.

Le Régime est alimenté par les employés et le Ministère. En raison de la modification de la Loi sur la pension de la fonction publique suite à la mise en œuvre des dispositions relatives à la PAE 2012, les employés qui contribuent au régime ont été divisés en deux groupes : le groupe 1 est composé de ceux qui participaient au régime en date du 31 décembre 2012 et le groupe 2 regroupe les membres se joignant au régime à compter du 1er janvier 2013. Chaque groupe a un taux de cotisation distincte.

Pour les membres du groupe 1, les frais présentés ci-dessous représentent environ 1,6 fois les cotisations des employés (1,7 en 2012-13), et pour les membres du groupe 2 environ 1,5 fois les cotisations des employés (1,6 en 2012-13).

(en milliers de dollars)	2014	2013
Charge de retraite	**2 198**	**2 179**

La responsabilité du Ministère à l'égard du Régime se limite à ses cotisations. Les excédents et déficits actuariels sont comptabilisés dans les états financiers du gouvernement du Canada, à titre de garant du régime.

(b) ***Indemnités de départ***

Le Ministère verse des prestations de départ à ses employés en fonction de leur admissibilité, de leurs états de service et de leur salaire final. Ces indemnités ne sont pas préfinancées. Elles seront payées à même les crédits futurs. Voici les données concernant les prestations de départ au 31 mars :

(en milliers de dollars)	**2014**	2013
Obligation future au titre des indemnités constituées, début de l'exercice	**2 121**	**2 535**
Charges pour l'exercice	**526**	**127**
Prestations versées pendant l'exercice	**(724)**	**(541)**
Obligation future au titre des indemnités constituées, fin de l'exercice	**1 923**	**2 121**

9. Opérations entre apparentés

En vertu du principe de propriété commune, l'Agence est liée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon des conditions commerciales normales. De plus, au cours de l'exercice, le Ministère a reçu des services fournis à titre gracieux par d'autres ministères.

Services reçus à titre gracieux

Au cours de l'exercice, l'ALFC a reçu des services (locaux, services de vérification, cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires, frais d'indemnisation des accidents du travail fournis à titre gracieux par d'autres ministères. Ces services ont été constatés de la manière suivante dans l'état des résultats de l'ALFC :

(en milliers de dollars)	2014	2013
Cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires payées par le SCT	1 544	1 656
Total	**1 544**	**1 656**

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives de manière à en assurer l'efficacité et la rentabilité; ainsi, un seul ministère s'acquitte de ces activités pour tous les autres, sans frais. Le coût de ces services, notamment les services de paye et d'émission de chèques fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ne sont pas inclus à titre de charges dans l'état des résultats de l'ALFC.

10. Obligations contractuelles

En raison de la nature de ses activités, l'ALFC peut conclure d'importants contrats et contracter des obligations échelonnées sur plusieurs années qui l'obligeront à faire des versements futurs lors de la réception des biens ou des services prévus.

Les principales obligations contractuelles pouvant faire l'objet d'estimations raisonnables sont résumées ci-dessous :

(en milliers de dollars)	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19 et exercices suivants	Total
Projet	7 318 718	263 700	-	-	-	7 582 418
Contrat de location-exploitation	895 967	402 608	130 932	69 372	69 372	1 568 251

11. Passifs éventuels

Un procès a été intenté contre Sa Majesté la Reine (du chef de la Défense nationale) pour des dommages-intérêts liés à des baux de logement à Halifax. Les baux en question datent de 1963. L'ALFC en assure la gestion depuis avril 1996. Le MDN a communiqué les renseignements nécessaires au Bureau du vérificateur général dans le cadre de la vérification de fin d'exercice.

Annexe B

COORDONNÉES DE L'AGENCE ET LISTE DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS CE RAPPORT

Adresse postale

Agence de logement des Forces canadiennes
Quartier général de la Défense nationale
Édifice Mgén George R. Pearkes
101, promenade Colonel By, Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Renseignements généraux : 1-888-459-CFHA (2342)
Télécopieur : 613-998-8060

Abréviations utilisées dans ce rapport

AF	Année financière
ALFC	Agence logement des Forces canadiennes
CDir	Chef de la direction
CSL	Centre de services de logement
EIM	Excellence, innovation et mieux-être
ÉIS	Équipe d'intervention spéciale
FAC	Forces armées canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
RMF	Revue multifonctionnelle
RSC	Représentant du service à la clientèle
ULR	Unité de logement résidentiel