



Trouver l'équilibre entre la gestion et la prestation de services

Durant l'examen de la demande de financement du PSFM de 2005-2006, le montant des fonds requis pour la gestion et l'administration des Centres de ressources pour les familles des militaires/canadiens (CRFM/C) représentait une proportion importante du budget total. Dans certains cas, un examen approfondi a révélé que les dépenses allouées à un second niveau d'administration se situaient hors des normes en vigueur dans le secteur des organismes à but non lucratif. Dans d'autres cas, la justification de ce qui apparaissait comme un déséquilibre entre la gestion de l'organisation et la prestation des services n'était pas très claire.

En réaction à cet état de fait, la DSFM a continué à examiner les normes du milieu afin de documenter notre travail en vue de l'examen de la demande de financement du PSFM de 2006-2007. Cette recherche nous a permis de scruter les pratiques de financement en vigueur depuis des années pour ainsi rationaliser et comprendre l'incidence qu'el-

les ont exercée sur les CRFM/C. Nous avons ensuite examiné les seuils maximums, les pourcentages et les formules utilisés par d'autres bailleurs de fonds en vue d'établir des proportions raisonnables de fonds à affecter aux dépenses de gestion.

La recherche a été révélatrice. Nous réaffirmons que la façon dont la DSFM abordait auparavant le financement a, dans certains cas, créé l'impression que l'administration était lourde, et, dans d'autres cas, a donné l'impression qu'elle avait contribué à cette lourdeur. L'accent que nous mettons sur la gestion et la coordination, par opposition à la prestation des services, a engendré un langage et des habitudes d'organisation du personnel qui donnent une importance exagérée à la « gestion » et néglige « l'action ». Certains CRFM/C ont structuré leur personnel de façon à refléter ce qu'ils percevaient à raison comme une utilisation autorisée des ressources. Dans d'autres cas, les CRFM/C ont donné le titre de gestion-

naire et ou de coordonnateur à certains postes alors que les titulaires n'étaient pas engagés dans la prestation de services.

La DSFM a aussi fait des recherches sur les pratiques de financement de fondations et de bailleurs de fonds fédéraux, provinciaux et municipaux. À priori, l'examen suggère que dans le milieu, il est de rigueur d'affecter un maximum de 25 % du financement total du programme à la gestion et à l'administration. Des recherches plus poussées ont cependant révélé que certains bailleurs de fonds intègrent d'autres dépenses (par exemple, le loyer, les services publics, l'entretien, etc.) que les CRFM/C reçoivent comme don en nature. Cette façon de calculer résulte en un montant de frais généraux plus élevés et diminue en conséquence la valeur du pourcentage des fonds alloués à la gestion et à l'administration dans les organisations autres les CRFM/C. À la lumière de ces faits, la DSFM s'est alignée sur d'autres organismes de

(Suite page 2)

Point d'intérêt

La philosophie de la DSFM concernant la demande de financement du PSFM de 2006-2007	2
Dépenses non admissibles – exercice 2006-2007	3
Financement exceptionnel	4
Conseils relatifs à la gestion et à l'administration	5
Services de garde pour les bénévoles	6
Les gestionnaires des opérations régionales de la DSFM et la demande de financement du PSFM	7

La philosophie de la DSFM concernant la demande de financement du PSFM de 2006-2007



Celine Thompson,
Directrice

Photo: Tecklesphoto.com

financement et pour que les CRFM/C se situent au niveau d'autres organisations du milieu bien financées, il a été déterminé que les dépenses de gestion et d'administration ne doivent pas excéder 40 % du budget d'exploitation.

L'importance accordée à la gestion et à l'administration ne devrait nullement faire supposer que tous nos efforts devraient être consacrés à cette seule catégorie de financement. Dans une demande de financement du PSFM bien remplie, le CRFM/C est en mesure de montrer qu'il a une façon cohérente d'aborder la gestion et la prestation des services. Le CRFM/C montre qu'il a recours à des sources de financement de rechange et établit un lien clair entre les besoins des familles et les dépenses d'exploitation et définit les besoins en ressources d'une manière qui satisfait de façon manifeste aux buts et aux objectifs du PSFM.

Il est admis que des préoccupations existent au sujet de la perception que les CRFM/C possèdent une lourde structure administrative. Les dépenses de gestion et d'administra-

tion, telles qu'elles sont actuellement inscrites, excèdent souvent celles du milieu des organismes à but non lucratif et, en particulier, celles du secteur du soutien à la famille. Ceci donne l'impression que les ressources sont allouées davantage aux frais de gestion du Programme qu'aux services aux familles des militaires. Conséquemment, la DSFM élabore des stratégies visant à faire en sorte que le Programme reflète mieux les normes du milieu. Voici des exemples :

- Les CRFM/C peuvent maintenant inclure des dépenses légitimes liées aux frais de prestation des services (activité et personnel) dans leur demande de financement du PSFM de 2006-2007 (voir l'édition spéciale numéro 1 du bulletin de la DSFM du 22 août). Il est maintenant déterminé que ces dépenses font partie intégrante des coûts d'exploitation et le Programme peut refléter de façon précise les coûts du domaine dans lequel nous sommes.
- Les préoccupations concernant les dépenses de gestion et d'administration auront aussi une incidence sur l'examen que

fera la DSFM de la demande de financement du PSFM. Tous les fonds demandés dans la demande de financement du PSFM soumise à l'appui de la gestion et de l'administration du CRFM/C feront l'objet d'un examen. Les frais de personnel extraordinaires, en particulier, seront évalués attentivement pour veiller à ce que les coûts soient raisonnables et justifiés.

- De plus, la DSFM utilisera un point de référence de 40 % comme guide dans la prise de décision de fonds à affecter à l'appui des coûts de gestion et d'administration. Les CRFM/C qui demandent des fonds pour la gestion et l'administration qui excèdent 40 % des coûts totaux devraient s'attendre à ce qu'on leur demande de donner les raisons pour lesquelles ils demandent des montants qui excèdent les normes en vigueur dans le milieu.

Vous trouverez des trucs et des suggestions sur la façon d'indiquer les dépenses de gestion et d'administration dans la demande de financement du PSFM dans l'article écrit à la page 6.

Dépenses non admissibles – exercice 2006-2007

La Direction des services aux familles des militaires (DSFM) fournit des fonds et de l'expertise aux CRFM/C afin de rehausser la qualité de vie des Forces canadiennes (FC) en favorisant le développement personnel, familial et communautaire, conformément au document intitulé *PSFM : Paramètres de pratique*. À ce titre, la DSFM et les CRFM/C collaborent et veillent à la bonne marche du Programme de services aux familles des militaires (PSFM).

Au cours du processus de demande de financement du PSFM, n'oubliez pas que les ressources limitées établissent des paramètres raisonnables de ce qui peut être considéré comme une dépense admissible. Alors que l'attribution des fonds a pour but d'assurer que nous offrons les services autorisés du PSFM, il y a des dépenses que la DSFM ne couvre pas. La liste suivante, qui ressemble beaucoup à celle de l'an dernier, donne plus de précisions sur les dépenses non admissibles relativement à la demande de financement du PSFM pour 2006-2007.

Les fonds versés par la DSFM ne peuvent servir à couvrir les dépenses suivantes :

A. DÉPENSES INCOMBANT AU COMMANDANT LOCAL DE LA BASE OU DE L'ESCADRE*

Postes relatifs à l'infrastructure organisationnelle et à l'entretien

- Tous les coûts d'occupation, dont la location de locaux à l'extérieur de la base lorsque les locaux sont à pleine capacité ou pour les programmes du service d'approche
- Rénovations, to physical property y compris les réparations qui agrandissent ou améliorent une installation
- Équipement de santé et sécurité, dont l'éclairage extérieur, les systèmes de protection incendie, les boutons d'alarme et les exigences d'accès facile (p. ex. équipement nécessaire aux immeubles adaptés

aux fauteuils roulants)

- Immobilisations. Selon la définition de la DSFM, une immobilisation a les trois caractéristiques suivantes : vie utile supérieure à un an; coût d'achat de 200 \$ ou plus; autonomie, c.-à-d. qu'elle ne fait pas partie d'un immeuble ou d'une structure et qu'elle peut être amortie (p. ex. immeubles, terrains, piscines et planchodromes)
- Véhicules, y compris l'achat, l'entretien et les dépenses récurrentes (p. ex. essence, huile, frais de lave-auto) relatives aux véhicules
- Assurance automobile

Exception possible : assurance responsabilité supplémentaire pour les véhicules n'appartenant pas à l'entreprise, mais utilisés pour les besoins du service. Aux termes de la définition officielle, l'assurance automobile responsabilité civile des non-propriétaires sert à « la protection de l'entreprise en ce qui a trait à la responsabilité des véhicules appartenant aux employés et aux bénévoles ou loués par ces derniers pour les besoins du service. »

- Services de base, tels la sécurité, la prévention des incendies, l'évacuation des déchets, l'épandage de sel et le déneigement
- Entretien courant, qu'on définit comme étant

(Suite page 4)

* Les commandants de base ou escadre doivent rendre compte des dépenses de catégorie 1, conformément à l'A-PS-110-001/AG-002, « Lignes de conduite régissant le fonctionnement des programmes de soutien du personnel des Forces canadiennes » et suivant la disposition 7.2.3 du PE.

Financement exceptionnel

La demande de financement du PSFM donne l'occasion aux CRFM/C de demander des fonds pour les fins des objectifs des services autorisés du Programme des services aux familles des militaires et en vue de financer les activités quotidiennes de l'organisation.

Il sera possible d'obtenir des fonds supplémentaires ou extraordinaires (p. ex. Fonds de perfectionnement professionnel du PSFM, fonds de prévoyance ou financement de projet) par des moyens différents.



les réparations habituelles des systèmes de chauffage et électriques et des installations sanitaires, ainsi que des fenêtres, portes, planchers, murs, plafonds et toits par suite de l'usure. L'entretien courant comprend également peindre à intervalles réguliers l'intérieur et l'extérieur d'un immeuble et les frais d'entretien du terrain

- Services de nettoyage, dont le nettoyage d'une installation en vue de satisfaire aux normes de propreté et d'hygiène en vigueur. Les tâches comprennent balayer et cirer les planchers, évacuer les déchets dans un sas de stockage, laver les fenêtres, les plafonds et les murs et nettoyer les toilettes.

Fournitures, ressources et ameublement de l'organisation

- Soutien en matière de technologie de l'information (TI) et du traitement des données en ce qui concerne les biens liés à la TI, entretien de biens liés à la TI ou achat d'appareils de TI spécialisés (p. ex. *PalmPilots*, *Blackberries*, etc.)

- Réparations de l'équipement et des ressources utilisés dans les centres de jeunes ou les garderies (p. ex. tables de billard, téléviseurs et accessoires, jeux sur ordinateur ou jeux vidéos, chaises hautes, jouets et lits de bébé)

- Ameublement de bureau, qu'on définit comme étant les meubles et le matériel, tels les bureaux, chaises, tables et ordinateurs, nécessaires à un bureau

- Matériel de bureau courant (p. ex. téléphones,

photocopieurs, fax, etc.)

Exception possible : coûts justifiés des téléphones cellulaires et des téléavertisseurs utilisés pour les services de garde en cas d'urgence ou la gestion du risque dans le cadre d'autres programmes autorisés.

Fournitures de bureau courantes, dont du papier et des enveloppes, nécessaires à un bureau administratif

Exception : fournitures de bureau spéciales ou papier à correspondance officielle exigés par le CRFM/C en vue de la prestation ou de la gestion des services autorisés du PSFM, mais qui ne se trouvent pas dans les stocks de matériel et fournitures de papeterie ordinaires de la base ou de l'escadre.

- Frais postaux, dont le courrier en vrac

- Photocopie

B. ÉLÉMENTS DE LA PRESTATION DES SERVICES

- Coûts liés à la prestation de services continus de conseil psychosocial à long terme

- Initiatives visant à lever des fonds et à générer des profits, (p. ex. honoraires des consultants en collecte de fonds ou des collecteurs de fonds professionnels, magasins d'aubaines, services de traiteur, restaurants, casse-croûtes et magasins)

- Tout service ou activité ne pouvant être directe-

ment liés à un objectif d'un service autorisé

- Aliments et boissons
- Services locaux (p. ex. cliniques médicales, garderies, garderies en milieu familial)
- Coût du transport des participants aux programmes du CRFM/C *Exception possible* : situations d'urgence ou extrêmes pour lesquelles le transport des participants aux CRFM/C est jugé essen-

tiel par le CRFM/C

Coût de la prestation réelle du service de garde occasionnelle

Exception : coûts de la prestation réelle des services de garde occasionnelle dans le cadre des cours dirigés de langue seconde (se reporter au document PSFM : Paramètres de pratique, annexe E de la politique sur l'enseignement des langues secondes)

C. AUTRES DÉPENSES

- Accumulation de profits afin de créer des fonds de prévoyance
- Cadeaux, amendes et pénalités
- Tout autre coût ayant été identifié par le CRFM/C et que le gestionnaire des opérations régionales de la DSFM juge non admissible en conformité avec le protocole d'entente (PE), l'entente sur les niveaux de services (ENS) et le document *PSFM : Paramètres de pratique*

Conseils relatifs à la gestion et à l'administration (étape 6 de la demande de financement du PSFM)

Dans le Guide de l'utilisateur du financement du PSFM, les termes « gestion » et « administration » signifient les « activités d'un centre qui ne sont pas attribuables directement aux catégories de services ». Le perfectionnement des bénévoles appartient également à cette section de la demande de financement du PSFM, non pas parce qu'il n'est pas attribuable directement à des catégories de services spécifiques, mais parce qu'il devrait appartenir à toutes les catégories de services. Afin de veiller à ce que votre demande de financement du PSFM illustre exactement les coûts de gestion et d'administration, vous voudrez peut-être retenir ces suggestions.

Dans presque tous les cas, la majorité des coûts de gestion et d'administration touchent le personnel. Servez-vous de la feuille de calcul des frais de per-

sonnel de la demande de financement du PSFM pour examiner les ETP affectés à la gestion et à l'administration. Posez-vous les questions suivantes :

1. L'allocation de ressources correspond-elle aux véritables tâches de gestion ou d'administration ou le personnel assure-t-il en réalité des services aux familles des militaires? Parmi les postes à examiner figurent les adjoints administratifs et les réceptionnistes, lesquels consacrent une partie de leur temps à l'accueil et à l'intégration communautaires, et aux services d'information et d'orientation des membres de la communauté.
2. Le membre du personnel réalise-t-il, en fait, la coordination des services autorisés plutôt que des tâches de gestion correspondant à la définition de la gestion et de l'administration? Dans l'affirma-

tive, une partie de ces frais de personnel devrait peut-être figurer dans la catégorie de services appropriée en tant que tâche de coordination. Donnons comme exemple l'organisation d'activités spéciales en vue de répondre aux besoins des familles des militaires.

3. La personne chargée de la gestion de bénévoles assure-t-elle également la prestation de services ou la coordination de services autorisés? Le cas échéant, songez à affecter une partie de ce poste à la catégorie de services appropriée.

Enfin, réfléchissez à la vraisemblance de l'ensemble des coûts figurant dans la catégorie gestion et administration, et demandez-vous s'ils correspondent à la taille du CRFM/C et au nombre de familles que vous desservez.



Services de garde pour les bénévoles

Nous vous avons entendus

Cette annonce ne signifie **pas** que tous les CRFM/C sont autorisés à rembourser les frais de garde d'enfants des bénévoles, mais que ce financement leur donne la possibilité de le faire. Il incombe aux CRFM/C de déterminer si cette stratégie leur permet de bien appuyer la contribution des bénévoles à leur organisation.

En vue d'appuyer et de favoriser la contribution des bénévoles au CRFM/C, la DSFM examinera la possibilité de débloquer des montants raisonnables pour que les CRFM/C soient en mesure de rembourser ou de compenser les frais de garde d'enfants des bénévoles engagés dans le soutien des services autorisés du PSFM. Nous sommes heureux d'annoncer que l'autorisation d'utiliser ces fonds de la DSFM entre en vigueur le 1^{er} avril 2006.

Le réexamen de cette dépense devrait faciliter à la fois le recrutement et la rétention des bénévoles et appuiera les efforts des CRFM/C visant à adhérer aux valeurs, aux principes directeurs et aux normes organisationnelles du Code canadien du bénévolat.

Outre les membres des conseils d'administration et des comités consultatifs, sont admissibles à cette mesure les bénévoles qui travaillent à l'appui des services autorisés du PSFM, y compris la gestion, la coordination, l'administration ou la prestation de ces services. Les fonds de la

DSFM pour les frais de garde d'enfants engagés par les bénévoles peuvent être utilisés seulement durant les périodes où le bénévole est activement engagé dans la prestation des services.

Les coûts associés à la prestation de services de garde d'enfants pour les bénévoles sont considérés comme une dépense de programme liée au Perfectionnement des bénévoles. Les besoins de fonds projetés pour les services de garde pour les bénévoles doivent être soumis chaque année à la DSFM dans la demande de financement du PSFM, à compter de la version de 2006-2007. Les demandes de financement doivent être intitulées « Services de garde pour les bénévoles » dans la section Perfectionnement des bénévoles. Comme c'est le cas pour les fonds alloués par la DSFM, ces fonds peuvent faire l'objet d'une vérification; les factures et les reçus doivent indiquer clairement les détails des dépenses et être

conservés dans les dossiers du CRFM/C pendant cinq ans.



Veillez noter qu'il ne faut pas confondre le remboursement des frais de garde des bénévoles avec la prestation de services de garde occasionnelle qui favorisent la participation aux activités du CRFM/C (Modèle de service du PSFM : *Paramètres de pratique*, p. 39). Comme vous le savez, les coûts de la **prestation** des services de garde occasionnels visant à répondre aux objectifs de cette composante de services autorisés ne sont toujours pas admissibles et ne seront pas financés par la DSFM.

Direction des services aux
familles des militaires

1600 chemin Star Top
Ottawa (Ontario) K1A 0K2
téléphone : (613) 995-6795

QUARTIER GÉNÉRAL

Celine Thompson, directrice
(613) 992-0255
Thompson.CA@forces.gc.ca

Brian Gallant
(613) 992-2328
Gallant.BM@forces.gc.ca

Beverly Weber
(613) 992-7516
Weber.BJ@forces.gc.ca

ÉLABORATION DES POLITIQUES ET
DES PROGRAMMES

Alla Ivask
(613) 992-9656
Ivask.AG@forces.gc.ca

Linda Tyrrell
(613) 992-1877
Tyrrell.LM@forces.gc.ca

Dean McCuaig
(613) 996-5328
McCuaig.D3@forces.gc.ca

Jonathan Pratt
(613) 996-8862
Pratt.JE@forces.gc.ca

OPÉRATIONS RÉGIONALES

Celeste Gotell
(613) 995-5608
Gotell.CM@forces.gc.ca

Eva Marks-MacIsaac
(902) 893-7735
evamac@ns.sympatico.ca

Sue McCormack
(613) 353-9932
sue.mccormack@sympatico.ca

Jackie Specken
(780) 989-3479
prairierep@shaw.ca

Andrew Webb
(418) 828-0531
ajwebb@videotron.ca

LIGNE D'INFORMATION
SUR LES MISSIONS

Michel Morency
(613) 995-8480
Morency.M@forces.gc.ca

CENTREPOINTE

Karen Dooks
(902) 765-4553
pkdooks@eastlink.ca

QUI DEVEZ-VOUS APPELER?

Les gestionnaires des opérations régionales de la DSFM et la demande de financement du PSFM

Avant d'entreprendre le processus de demande de financement du PSFM de l'année financière 2006-2007, tenez compte de l'appui que peut vous donner votre gestionnaire des opérations régionales de la DSFM. La demande de financement du PSFM se fait maintenant à partir du Web, ce qui vous fera gagner beaucoup de temps pour l'entrée des données. Toutefois, chaque CRFM/C devra indiquer les particularités de son Centre, rationaliser ses activités et justifier les ressources requises. Par ailleurs, des modifications ont été apportées au Guide de l'utilisateur du financement du PSFM et au format de la feuille de calcul des frais de personnel.

Si vous éprouvez des difficultés avec *quelque partie que ce soit* du processus, communiquez avec votre gestionnaire des opérations régionales de la DSFM par téléphone ou courriel. (Si vous avez des problèmes techniques avec la demande de financement du PSFM même, communiquez avec le Service de soutien de la TI ASPFC, à financementdupsfm@aspfc.com



Voici ce que votre gestionnaire des opérations régionales de la DSFM peut faire pour vous aider :

- Clarifier les commentaires formulés l'an dernier au sujet de la demande de financement du PSFM de 2005-2006 de votre CRFM ou vous les rappeler;
- Interpréter les observations ou les recommandations faites dans le rapport de la visite officielle annuelle concernant la demande de l'an dernier;
- Clarifier ou interpréter le Guide de l'utilisateur du financement du PSFM;
- Donner des précisions sur les attentes de la DSFM sur une section quelconque de la demande de financement du PSFM;
- Donner des précisions sur les dépenses non admissibles;
- Expliquer les attentes de la DSFM en ce qui concerne le rapport entre les dispositions des *Paramètres de pratique du PSFM* et la demande de financement du PSFM.

Veillez noter que les gestionnaires des opérations régionales de la DSFM n'examineront pas les demandes de financement du PSFM (ou des portions de la demande) avant la date d'échéance du 1^{er} novembre. Ils communiqueront cependant avec chacun des CRFM/C pour vérifier les progrès du processus, pour offrir leur soutien.

Si vous avez reçu ce courriel par erreur ou si vous ne désirez pas recevoir d'autres numéros du Bulletin de la DSFM, veuillez nous en informer par courriel.