



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Vérification du service de planification
financière des Services financiers du
Régime d'assurance-revenu militaire
(SF RARM)

Janvier 2014

7055-21-19 (CS Ex)



Canada 

Mise en garde

Les biens non publics (BNP) sont créés en vertu de la *Loi sur la défense nationale* (LDN). Ils doivent être utilisés au profit des membres des Forces armées canadiennes (FAC), anciens et actuels, et de leurs familles, ou à toute autre fin désignée par le chef d'état-major de la défense (CEMD). Les BNP de chaque unité sont dévolus au commandant de l'unité en question.

Les BNP constituent un type particulier de biens de l'État, dont la gouvernance est confiée au CEMD. Le ministre de la Défense nationale (min DN) est habilité à établir des règlements concernant la responsabilité et la compensation en cas de perte ou d'endommagement de BNP. Le min DN est également habilité à assurer une saine gouvernance et à faire en sorte que les BNP soient utilisés aux fins prévues.

Le paragraphe 38(1) de la LDN stipule que la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) ne s'applique pas aux BNP. Les recettes provenant des activités des BNP sont conservées à titre de fonds non publics.



Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	ii
Introduction	1
Contexte.....	1
Objectifs	2
Portée.....	2
Méthodologie.....	2
Constatations et recommandations	4
Viabilité des services de planification financière	4
Gouvernance et orientation stratégique	7
Gestion des risques.....	10
Mesure du rendement	11
Gestion des lois et règlements	13
Annexe A – Plan d’action de la direction.....	A-1
Annexe B – Critères de la vérification.....	B-1



Acronymes et abréviations

AF	Année financière
BNP	Biens non publics
BPR	Bureau de première responsabilité
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CS Ex	Chef – Service d'examen
FAC	Forces armées canadiennes
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
LDN	<i>Loi sur la défense nationale</i>
SBMFC	Services de bien-être et moral des Forces canadiennes
SF RARM	Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire
VP	Vice-président



Sommaire des résultats

Conformément au plan de travail du Groupe de vérification des biens non publics (BNP) pour l'AF 2010-2011, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une vérification du service de planification financière des Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire (SF RARM).

La vérification visait à donner au chef d'état-major de la défense (CEMD) une évaluation de la solidité du modèle opérationnel du service de planification financière des SF RARM et, surtout, de la viabilité du service. La vérification a permis d'analyser la viabilité, le cadre de gouvernance, l'orientation stratégique, la gestion des risques et le cadre de contrôle de gestion du service de planification financière des SF RARM.

Le service de planification financière des SF RARM a été fondé en 1994 afin d'offrir des services financiers aux membres des Forces armées canadiennes (FAC), anciens et actuels, et à leurs conjoints. D'autres services se sont ajoutés au début des années 2000, notamment des services de gestion de placements et de préparation des déclarations de revenus.

À la fin de 2011, des services de planification financière ont été offerts à 18 services et 6 805 clients, pour une valeur totale approximative des placements et avoirs gérés de 195,1 M\$. Depuis sa fondation, le service de planification financière des SF RARM n'a pas réussi à générer des revenus suffisants pour atteindre le seuil de rentabilité financière.

Principales constatations

Viabilité des services de planification financière

- Le barème tarifaire actuel du service de planification financière des SF RARM limite la création de revenus et empêche l'atteinte de la viabilité financière.
- Les SF RARM n'ont pas effectué d'analyses approfondies de la capacité des services de planification financière depuis leur création.
- La clientèle cible du service de planification financière n'a pas fait l'objet d'une réévaluation depuis la création du service.

Évaluation globale

La viabilité du service de planification financière des SF RARM est à risque pour les raisons suivantes :

- Décisions opérationnelles, y compris le barème tarifaire actuel qui ne reflète pas l'environnement du marché, la clientèle ou la capacité de l'organisation;
- Processus de gouvernance, de gestion stratégique et de gestion des risques qui manquent de rigueur;
- Absence d'outils de mesure du rendement solides qui s'harmonisent avec les objectifs du service et de l'organisation.



Gouvernance et orientation stratégique

- Le cadre de gouvernance, p. ex. les processus, procédures et outils conçus par les SF RARM, doit être renforcé.
- Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs au sein de l'organisation ne reflètent pas toutes les tâches effectuées par les employés des SF RARM, pas plus qu'ils ne s'harmonisent avec la structure organisationnelle ou ne s'y intègrent.
- Le Conseil des BNP a, à l'occasion, pris des décisions opérationnelles plutôt que stratégiques, ce qui pourrait être perçu comme un conflit d'intérêts.
- Les buts et objectifs aux niveaux divisionnaire, régional et local ne sont pas établis en fonction d'un processus de planification opérationnelle rigoureux qui s'harmonise avec le plan stratégique des SF RARM.
- Les processus de communication des services de planification financière des SF RARM devraient être améliorés de façon à améliorer l'exactitude, la cohérence, la transparence et l'intégrité de l'information présentée aux intervenants clés.

Gestion des risques

- Le service de planification financière des SF RARM n'est pas doté d'un processus documenté de gestion des risques permettant de reconnaître, de comprendre, de quantifier et de gérer adéquatement les risques liés à ses activités.

Gestion du rendement

- Le service de planification financière des SF RARM ne possède pas les analyses, les études ou les outils requis pour assurer l'exactitude ou la pertinence de ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Gestion des lois et règlements

- Le service de planification financière des SF RARM respecte les lois et règlements qui régissent les services de planification financière. Toutefois, les SF RARM devraient officialiser, documenter et gérer les politiques et procédures de conformité législative et réglementaire grâce à un portail centralement accessible.

Nota : Une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et des réponses de la direction figure à l'annexe A – Plan d'action de la direction.



Introduction

Contexte

Les SF RARM sont l'une des divisions opérationnelles des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC), anciennement appelés « Services de soutien au personnel et aux familles des Forces canadiennes ». Le service de planification financière des SF RARM est l'un des trois secteurs d'activité qui relèvent du président des SF RARM¹. Le service de planification financière, les conseils financiers et la vente d'assurances sont sous la responsabilité opérationnelle du vice-président, Services de planification financière.

En novembre 1994, les SF RARM ont présenté une initiative visant à offrir des services de planification financière aux membres des FAC, anciens et actuels, et à leurs conjoints. Le cabinet de consultants Deloitte a été chargé d'effectuer une étude d'évaluation du marché et de faisabilité de l'initiative. Dans ses conclusions, Deloitte a indiqué que les objectifs des services étaient atteignables, mais non viables financièrement. Malgré tout, les SF RARM ont choisi d'offrir des services de consultation à leurs clients pour leur prodiguer des conseils sur la planification de leur budget, leurs finances, leur retraite et leur couverture d'assurance. Cette initiative a été approuvée par le Conseil des Forces armées, et le service est entré en vigueur en 1995.

Ce nouveau service ciblait principalement les membres des FAC âgés de 18 à 29 ans, c.-à-d. ceux dont la carrière débutait. La direction ayant déterminé que les membres des FAC paieraient des frais mensuels fixes pour recevoir des services de consultation, on a fixé deux tarifs mensuels. Un tarif moindre pour les grades inférieurs (c.-à-d. soldats, caporaux, caporaux-chefs, sergents, élèves-officiers, sous-lieutenants et lieutenants) a été établi et un tarif différent a été fixé pour tous les autres grades.

Le service a été mis en place dans 18 bureaux des SF RARM d'un bout à l'autre du Canada. Au début des années 2000, on a apporté des modifications aux offres de services, ajoutant des activités supplémentaires telles que la gestion de placements et la préparation de déclarations de revenus.

Depuis sa création, le service a été déficitaire. Pour attaquer ce problème, on a réalisé en 2011 un projet intitulé « Projet Revenus ». Le projet visait à évaluer les diverses options pour générer des revenus, puis à mettre en place un plan d'action. D'après le plan élaboré, le service de planification financière aurait été financièrement viable en 2018. Le service de planification financière aurait probablement connu des pertes de 20 M\$ ou plus avant 2018 si les activités s'étaient poursuivies selon ce plan.

La figure 1 comprend une version abrégée de l'organigramme des SF RARM en place au moment de la vérification et illustre les postes stratégiques au sein de l'organisation. Cette structure comme telle n'est validée dans aucun document officiel.

¹ Le 25 mars 2013, le poste de président des SF RARM a été remplacé par celui de vice-président (VP) principal, Services commerciaux, dans le cadre de la restructuration des SBMFC.



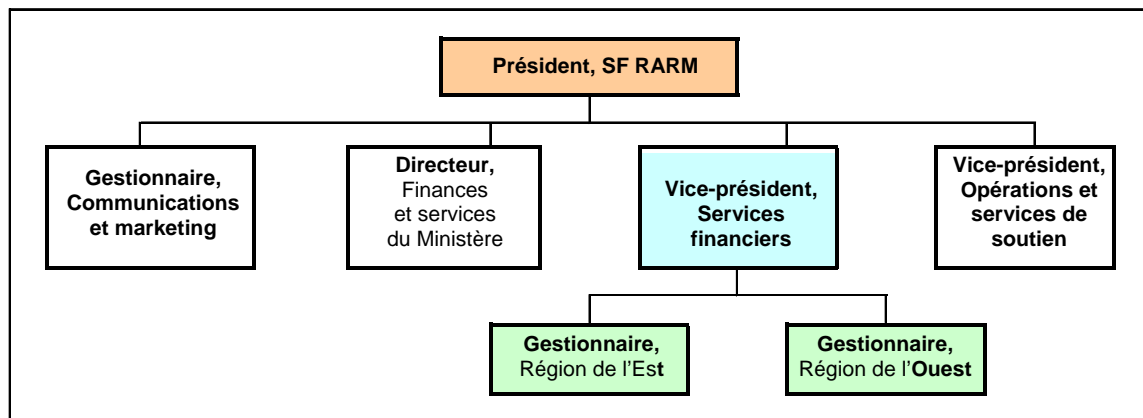


Figure 1. Structure organisationnelle des SF RARM. Cette version de la structure expose les relations hiérarchiques supérieures liées à la gestion du service de planification financière.

Objectifs

La présente vérification vise à assurer au CEMD que le modèle opérationnel du service de planification financière des SF RARM est solide et viable. La vérification a également pour objectif d'assurer le caractère adéquat du cadre de gouvernance, des stratégies liées au risque et à la gestion et du cadre de contrôle et de confirmer que le service de planification financière remplit son mandat.

Portée

La présente vérification vise la période de janvier 2009 à décembre 2012² et est axée sur la solidité et la viabilité du modèle opérationnel utilisé par les SF RARM pour leur service de planification financière. Cinq grands thèmes ont été examinés :

- Viabilité du service;
- Gouvernance et orientation stratégique;
- Gestion des risques;
- Gestion du rendement;
- Gestion des lois et règlements.

Méthodologie

La méthodologie employée pour la présente vérification comprend les éléments suivants :

- des rencontres avec des cadres des SF RARM;
- des travaux de recherche, dont l'analyse des processus, des lois, des politiques et du cadre de gouvernance;
- un examen du cadre de gouvernance des services de planification financière des SF RARM;
- des entrevues avec des membres du personnel et des intervenants clés des SF RARM;

² Nota : À la suite de la phase d'exécution de la présente vérification, les SF RARM ont entrepris une transformation organisationnelle comprenant un changement de leadership, qui se reflète dans la façon dont la direction a réagi à cette vérification.

- un examen et une analyse de la documentation et des pratiques liées à la gestion des risques des services de planification financière;
- un examen et une analyse de la documentation et des pratiques liées à la gestion des diverses lois régissant les services de planification financière;
- une évaluation du régime de gestion du rendement;
- un examen et une analyse du plan d'action mis en place pour atteindre la neutralité fiscale;
- des questions et des entrevues de suivi;
- des visites des bureaux des SF RARM à Ottawa, Petawawa et Kingston;
- une analyse de l'ensemble des éléments de preuve et des observations;
- des mises à jour périodiques de la vérification et une réunion subséquente à la mise en œuvre avec le directeur général, Services de bien-être et moral, et les cadres des SF RARM.



Constatations et recommandations

Viabilité des services de planification financière

Le modèle opérationnel actuel concernant la planification financière des SF RARM n'appuie pas la prémisse selon laquelle ce modèle est durable ou pourrait être financièrement viable.

Le service de planification financière des SF RARM, lancé en 1995, offrait des services de consultation aux membres des FAC, anciens et actuels, et à leurs conjoints, moyennant un tarif mensuel fixe. Un plan d'activités intitulé *Vers l'indépendance financière* avait été élaboré d'après les constatations d'une étude menée par le cabinet de consultants Deloitte. Selon le plan, si au moins 7 260 clients n'étaient pas atteints en 1997, le service serait suspendu. L'étude de Deloitte a confirmé que les objectifs du service étaient atteignables, mais on ne croyait pas que le service serait viable financièrement. Le plan de 1994 précisait que pour assurer la viabilité financière du service, il fallait servir plus de 18 830 clients d'ici l'an 2000. Toutefois, en 2011, la direction des SF RARM a indiqué qu'un nombre de 7 000 clients était près de la capacité maximale.

Comme nous l'avons mentionné, en ce qui concerne le nombre de clients, les objectifs initiaux n'ont jamais été atteints. Au début des années 2000, on a modifié le service de planification financière des SF RARM afin d'offrir des services de gestion de placements et de préparation des déclarations de revenus. On n'a pas modifié le plan d'activités original de façon à tenir compte de ces nouvelles activités et, surtout, de toute répercussion sur la capacité des planificateurs financiers d'offrir ces services. Par ailleurs, le modèle financier du service et la clientèle cible n'ont pas fait l'objet d'une réévaluation.

À ce jour, le service de planification financière des SF RARM n'a pas été financièrement viable. En 2011, un plan d'action intitulé « Projet Revenus » a été mis en place pour favoriser l'atteinte de la viabilité financière en 2018. En conséquence, la direction a présenté diverses options au Conseil des BNP quant aux changements à apporter au modèle ou au barème tarifaire. La documentation présentée au Conseil se limitait aux budgets révisés, y compris les modifications apportées aux frais demandés et au nombre de clients, mais ne comprenait pas de révision des modèles de capacité, de la démographie de la clientèle, des évaluations de risques, ou encore d'autres renseignements qui seraient généralement présentés pour appuyer une décision opérationnelle avisée. Le Conseil a autorisé une très modeste augmentation des tarifs, mais il n'a appuyé aucune proposition de modification du modèle tarifaire.

Modèle financier

Le modèle financier d'un service de planification financière comporte deux éléments principaux : le modèle tarifaire, qui représente la façon dont les fonds sont recueillis auprès des clients, et le barème tarifaire, qui représente les frais demandés aux clients selon le modèle tarifaire choisi.

Le modèle tarifaire utilisé par de nombreux services de planification financière se compose d'un tarif fixe et de frais variables et comprend généralement un barème



tarifaire qui varie selon la valeur des placements effectués dans les organisations ou qui est lié à un barème de tarifs horaires. L'avantage de ce type de barème est qu'il génère des revenus variables en fonction de l'utilisation, de la complexité ou de la valeur du dossier.

Le modèle tarifaire du service de planification financière des SF RARM consiste en un tarif mensuel fixe. Cette décision a été prise lorsque le service ne fournissait que des services de consultation. L'inclusion de la gestion de placements à ses activités a permis au service de planification financière des SF RARM d'ajouter un flux de rentrées provenant de la gestion de ces placements. Ces revenus représentent la principale source de revenus du service, mais ne font pas partie du modèle tarifaire des SF RARM et les revenus dépendent de l'augmentation de la valeur des fonds gérés. Toute fluctuation négative du marché ou diminution du nombre de clients pourrait nuire à la capacité du service de générer les ressources suffisantes pour atteindre la fiabilité financière. Par ailleurs, il n'y a aucune causalité entre la complexité d'un client et/ou la taille d'un portefeuille et les frais demandés, ce qui pourrait nuire à la capacité du service. Il y a un sérieux risque que les SF RARM soient incapables de générer des revenus suffisants pour couvrir les coûts de fonctionnement du service.

Marché et clientèle

Il est important qu'une organisation comme les SF RARM connaisse suffisamment bien le marché changeant dans lequel elle fonctionne pour s'assurer que les services qu'elle offre répondent aux besoins de sa clientèle cible. Dans le cas des SF RARM, on a d'abord défini cette clientèle comme étant les membres des FAC en début de carrière.

L'étude de marché est un outil efficace pour recueillir et analyser des données sur le marché et le profil démographique qui peuvent servir à déterminer les besoins, les attentes, les opinions et les comportements des divers types de client et pour déterminer ce que les autres fournisseurs de services du marché ont à offrir. Les SF RARM n'ont pas mené d'étude de marché pour réagir à tout changement de marché ou de clientèle découlant de l'introduction des activités de gestion de placements et de préparation des déclarations de revenus. Ils n'ont pas non plus réévalué leur clientèle cible.

En 2009, les SF RARM ont lancé le *Projet Revenus*, qui indiquait que l'environnement de planification financière avait considérablement changé depuis dix ans et que la clientèle principale, les membres des FAC en début de carrière, n'était peut-être plus appropriée. Cela laisse entendre qu'une modification du mandat du service peut être nécessaire. Dans le cadre du plan d'action de 2011, les gestionnaires des services de planification financière ont rédigé des rapports dans lesquels ils indiquaient que seulement 49 p. 100 des clients utilisant les services de planification financière des SF RARM faisaient partie de la clientèle cible du service. À ce jour, aucun nouveau mandat n'a officiellement été élaboré. Les SF RARM risquent d'épuiser des ressources limitées à essayer d'amener ou d'étendre leurs activités dans des secteurs qui, en fait, pourraient ne pas contribuer à la croissance ou à la viabilité des activités.



Capacité d'offrir les services

Connaître la capacité de clients est un élément clé pour fixer les objectifs stratégiques et opérationnels des services de planification financière des SF RARM. Dans ce contexte, la « capacité » représente le nombre maximal de clients que le service de planification financière des SF RARM peut servir dans des conditions opérationnelles normales, c.-à-d. avec son effectif de planificateurs financiers actuel. Les SF RARM n'ont pas effectué d'analyse de leur capacité en matière de clients depuis l'introduction des activités de gestion de placements et de préparation de déclarations de revenus. Dans le cadre du plan d'action de 2011, les gestionnaires du service de planification financière ont rédigé et présenté des rapports indiquant qu'avec les ressources actuellement en place, les SF RARM étaient près d'atteindre leur capacité maximale relativement aux services de planification financière, qu'ils évaluent à environ 7 000 clients. Cependant, aucune étude n'a été entreprise ou documentée pour vérifier que la capacité maximale est effectivement de 7 000 clients. De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, le plan de 1994 indiquait qu'il fallait 18 830 clients pour que le service de planification financière soit financièrement viable. Pendant la vérification, nous avons observé que des planificateurs financiers agréés sont responsables de tous les aspects du dossier d'un client, dont les services comme les déclarations de revenus, qui pourraient être pris en charge par d'autres membres du personnel puis révisés par les planificateurs financiers agréés.

Le manque de connaissances documentées du marché et de la clientèle représente un risque pour le service de planification financière des SF RARM, pour ce qui est d'atteindre la croissance à long terme et la rentabilité. Puisque le profil de la clientèle cible utilisé par les SF RARM est fondé sur l'information recueillie lors de la création des services en 1994, toutes les connaissances supplémentaires sur la démographie des clients reposent sur les gestionnaires, ce qui accroît le risque que certaines de ces connaissances clés ne soient pas intégrées dans les plans futurs. Par ailleurs, les SF RARM pourraient ne pas être en mesure de concentrer efficacement leurs ressources sur les secteurs pouvant leur permettre d'atteindre la viabilité financière. Ce risque, combiné aux préoccupations concernant le modèle financier et les difficultés liées à la capacité croissante à offrir des services supplémentaires, constitue un risque considérable pour la viabilité et la compensation des pertes du service de planification financière des SF RARM.

Recommandation

1. Pour évaluer sa viabilité financière, le service de planification financière des SF RARM devrait entreprendre les activités suivantes afin d'élaborer un modèle opérationnel solide :
 - Réévaluer son modèle axé sur la formation de revenus à partir des placements, ainsi que son barème tarifaire.
 - Effectuer une évaluation des besoins de ses clients et déterminer et définir sa niche commerciale et sa future clientèle cible.
 - Effectuer une évaluation de sa capacité en matière de clients afin de déterminer si les ressources disponibles sont suffisantes pour servir la clientèle et atteindre les objectifs commerciaux.

BPR : VP principal, Services commerciaux



Gouvernance et orientation stratégique

Le service de planification financière des SF RARM doit renforcer son cadre de gouvernance et établir, communiquer et surveiller officiellement des stratégies, des priorités et des objectifs opérationnels adéquats et produire des rapports connexes.

Gouvernance

La gouvernance peut se définir comme étant la combinaison des structures et des processus mis en œuvre par la haute direction pour éclairer, diriger, gérer et surveiller les activités que l'organisation entreprend afin d'atteindre ses objectifs. Un cadre de gouvernance comprend l'ensemble des processus, des politiques et des procédures qui sont mis en place pour guider l'organisation et assurer la conformité aux lois et aux règlements. Les politiques, procédures et descriptions de travail définissent les rôles et les responsabilités et fournissent une orientation au personnel.

Les SF RARM sont une division opérationnelle des SBMFC, qui sont dirigés par un directeur général, qui relève du Conseil des BNP, qui conseille le CEMD. Les rôles et responsabilités du Conseil des BNP sont décrits dans son mandat, daté de 2011, et sont centrés sur la surveillance et l'orientation stratégique. Avant la publication de ce document, occasionnellement, les membres du Conseil, qui eux-mêmes peuvent utiliser les services de planification financière, ont pris part à des décisions au niveau opérationnel, ce qui aurait pu les placer en situation perçue ou réelle de conflit d'intérêts. La formation continue des membres du Conseil devrait éliminer ce risque à l'avenir.

Le service de planification financière du RARM fonctionne dans un environnement de services d'investissement très réglementé. Pour assurer la conformité avec les politiques et règlements externes et la qualité des services offerts, il importe de se doter d'un cadre de gouvernance solide qui intègre les éléments mentionnés ci-dessus.

Bon nombre des principaux documents de base des SF RARM, comme les plans stratégiques, les plans opérationnels, les études de marché et les sondages auprès des clients, sont dépassés ou ne contiennent pas les éléments clés requis dans de tels documents. De nombreux processus et activités clés sont effectués, par exemple, l'établissement de buts ou d'objectifs pour l'année. Cependant, ils sont effectués de façon informelle et dépendent largement de la mémoire des personnes concernées. Le dernier sondage auprès des clients a été mené en 1992, à l'appui du plan d'activités *Vers l'indépendance financière*, qui a servi à présenter le concept de prestation de services de planification financière aux membres des FAC. Le *Projet Revenus*, qui devait s'attaquer au problème de rendement du service de planification financière, comprenait une étude de marché, ou plutôt une analyse environnementale de haut niveau. L'absence d'étude exhaustive sur les clients ou le marché donne à penser que les documents de planification stratégique et opérationnelle peuvent ne pas comprendre toutes les données nécessaires pour garantir une planification et des décisions futures éclairées.

D'autres outils habilitants, comme les descriptions de travail décrivant les rôles, les responsabilités et les pouvoirs, doivent aussi être mis à jour. Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs documentés de l'organisation ne reflètent pas les tâches accomplies par les employés des SF RARM et ne cadrent pas avec la structure organisationnelle. Le

processus qui guide l'élaboration, la gestion et la diffusion des politiques internes doit être amélioré. Ce sujet est abordé plus en profondeur dans la section intitulée « Gestion des lois et règlements ».

Recommandation

2. Les SF RARM devraient revoir et améliorer leurs documents de gouvernance clés, y compris les politiques, procédures et outils, à l'appui d'un cadre solide. Par exemple, les descriptions de travail devraient être mises à jour de façon à rendre compte des rôles, des responsabilités et des pouvoirs de l'organisation.

BPR : VP principal, Services commerciaux

Orientation stratégique

On peut définir l'orientation stratégique comme le mode d'action qui mènera à l'atteinte des buts et objectifs fixés dans le cadre d'une stratégie organisationnelle. On l'établit tout au long de l'étape de la planification stratégique de l'organisation. Une orientation stratégique solide contribue à l'élaboration des énoncés de mission et de vision et à la création de plans stratégiques, qui diffèrent des plans d'activités puisqu'ils se concentrent sur des objectifs, des valeurs et des indicateurs de rendement de haut niveau. Un plan d'activités exhaustif comprend habituellement des éléments tels qu'une analyse de marché, une stratégie de marketing, un plan d'opérations, une évaluation des risques et une analyse financière.

Les plans stratégiques concernent généralement une organisation entière, dans le cas présent, les SF RARM, tandis que les plans d'activités mettent l'accent sur une gamme de produits ou un secteur d'activité particulier. En ce qui a trait aux processus de planification des activités, les SF RARM ont créé un « plan d'activités » hybride qui comprend des éléments d'un plan stratégique, comme la mission, la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation, ainsi que, pour tous les secteurs d'activité, des objectifs opérationnels clés qu'on trouve normalement dans un plan d'activité. Ces éléments sont présentés sous forme de carte de pointage et visent une période de trois ans, avec des mesures et des cibles fondées sur des échéanciers annuels.

Les buts opérationnels du service de planification financière des SF RARM qui sont décrits dans ces documents sont surtout limités au nombre de clients et au montant des avoirs gérés. Les études de capacité de marché, les évaluations des risques, les analyses des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM) et les autres outils de collecte d'information pertinents ne sont pas utilisés à l'appui de la planification des activités. Le VP, Services financiers, a mis en place un processus informel selon lequel il effectue un appel téléconférence avec tous les gestionnaires de la branche pour discuter des résultats de fin d'année et des buts, objectifs et priorités pour l'année à venir.

Le service de planification financière des SF RARM ne dispose d'aucun processus complet de planification des activités pour assurer l'harmonisation avec le plan stratégique. Le VP, Services financiers, établit les trois principales priorités du service de planification financière, en fonction d'une analyse du contexte de haut niveau.



Communication

L'équipe de vérification a évalué la mesure dans laquelle des résultats financiers et des renseignements sur le rendement exacts, officiels et transparents étaient présentés au Conseil du BNP. On s'attendait à ce que des processus et des contrôles suffisants soient en place pour garantir que les cadres des SF RARM et les membres du Conseil des BNP reçoivent l'information adéquate pour surveiller les progrès réalisés par rapport aux priorités et aux objectifs stratégiques énoncés, et pour prendre des décisions. Comme il est mentionné dans la section « Gouvernance », avant la publication du mandat actuel du Conseil des BNP, le Conseil prenait parfois de décisions opérationnelles plutôt que stratégiques. À certaines occasions, la qualité de l'information fournie au Conseil a pu contribuer à l'interprétation ou à l'application inappropriée des rôles et responsabilités.

Par exemple, en 2010, le Conseil des BNP a reçu de l'information importante liée à la viabilité du service de planification financière. À l'époque, on a discuté de diverses options avec les membres pour prendre une décision sur la viabilité du service. Les preuves recueillies durant les entrevues avec les directeurs des SF RARM et l'examen du format et du contenu des présentations ont révélé que les membres du Conseil des BNP n'ont pas reçu suffisamment d'information pour pouvoir prendre une décision éclairée. L'information contenue dans les présentations se limitait au nombre de clients et aux avoirs gérés. L'analyse de marché, les prévisions financières à court et long terme, les renseignements sur les pertes et d'autres renseignements stratégiques n'ont pas été communiqués. On n'a discuté d'aucun détail sur les pertes courantes et futures accumulées, les risques, les stratégies ou les rôles et responsabilités.

Les priorités, buts et objectifs du service de planification financière des SF RARM sont établis, mais il n'existe aucune approche officielle, normalisée et ciblée en matière de production de rapports. Cela pourrait augmenter le risque que les décisions de la haute direction et du conseil des BNP ne soient pas fondées sur des renseignements exacts, cohérents et transparents et que les priorités clés ne reçoivent pas suffisamment d'attention.

Recommandations

3. Les SF RARM devraient établir et définir des objectifs opérationnels exacts et réalistes qui sont précis, mesurables, atteignables, pertinents et opportuns, et ces objectifs devraient être fondés sur un processus de planification rigoureux harmonisé avec le plan stratégique.

BPR : VP principal, Services commerciaux

4. Le service de planification financière des SF RARM devrait communiquer son rendement financier et non financier aux intervenants clés à l'aide d'un processus officiel.

BPR : VP principal, Services commerciaux



Gestion des risques

Le service de planification financière des SF RARM ne dispose pas d'un processus officiel et robuste de gestion des risques permettant de reconnaître, de comprendre, de quantifier et de gérer adéquatement les risques liés à ses activités.

La gestion des risques est un aspect important d'une bonne gouvernance, car elle permet aux organisations de déterminer et de comprendre les risques auxquels elles s'exposent. Les organisations qui gèrent les risques de façon stratégique ont de meilleures chances d'atteindre leurs objectifs. Comme le service de planification financière des SF RARM a évolué dans un environnement très réglementé, les risques ont été reconnus et gérés à maints égards. Ainsi, les autorités financières et gouvernementales ont institué des lois et règlements appuyant et surveillant le marché du service de planification financière afin de protéger les placements des clients. À l'opposé, à l'interne, le service de planification financière des SF RARM ne dispose pas d'un processus de gestion des risques officiel et documenté continu lui permettant d'évaluer les risques dans l'ensemble de ses opérations.

Processus de gestion des risques

La gestion des risques vise à cerner les diverses menaces, évaluer la vulnérabilité des opérations face aux risques cernés, analyser la probabilité et les conséquences de chaque risque, déterminer des mesures d'atténuation pour chaque risque et hiérarchiser ces mesures d'atténuation selon un cadre stratégique. Le résultat de ce processus, le plan de gestion des risques, est un outil efficace pour établir les risques et leur probabilité et, s'il y a lieu, les stratégies qui seront élaborées les atténuer, les transférer ou les partager.

Les SF RARM ne disposent pas d'un processus de gestion des risques robuste pour l'aspect de la planification financière, voire l'organisation dans son ensemble. La gestion des risques se limite surtout à un exercice informel de détermination des risques qui consiste à consigner les divers risques de haut niveau ayant une incidence sur les activités des SF RARM. Dans le cadre de cet exercice annuel, les divers gestionnaires des SF RARM discutent des risques et effectuent, notamment, une analyse FFPM de haut niveau. Le document d'une page qui en résulte couvre l'analyse FFPM pour toutes les activités des SF RARM, mais rien ne démontre que ce document s'intègre à un processus de gestion des risques continu et systémique.

L'absence d'un processus de gestion des risques détaillé, complet et continu augmente le risque que les gestionnaires des SF RARM ne puissent gérer de façon proactive les risques opérationnels inhérents au service de planification financière. En particulier, en l'absence de stratégies documentées d'atténuation des risques, les besoins connexes en matière de ressources pourraient ne pas être cernés ou communiqués, au besoin.

Recommandation

5. Les SF RARM devraient élaborer leur processus non officiel de gestion des risques de façon à se doter d'une stratégie de gestion des risques continue et officielle, c.-à-d. documentée.

BPR : VP principal, Services commerciaux



Mesure du rendement

Les processus de mesure du rendement et de production de rapports du service de planification financière des SF RARM ne sont pas exhaustifs ou officiels.

La mesure du rendement peut être utile aux organisations et améliorer l'efficacité, l'efficacité et la reddition de comptes. Une mesure du rendement efficace est un processus continu au moyen duquel on détermine les forces et les faiblesses des programmes ou des services offerts, et les points à améliorer.

Les SF RARM évaluent le rendement de la charge de travail ou du résultat de son service de planification financière. Le résultat est considéré comme l'une des formes les plus courantes de rapport sur le rendement, sa valeur à des fins de gestion est limitée. La collecte de l'information sur le nombre total de clients et d'actifs gérés ne permet pas d'évaluer la qualité et l'efficacité du service rendu. Si l'on mesure uniquement la charge de travail du service de planification financière des SF RARM, on constate que l'organisation remplit son mandat. Toutefois, en ce qui concerne la prestation efficace de services de qualité en l'absence d'études de capacité, le service de planification financière des SF RARM ne peut démontrer l'optimisation des ressources. Pour évaluer la qualité, un outil de mesure de la satisfaction des clients doit être créé et mis en place.

L'outil principal de mesure du rendement utilisé par le service de planification financière des SF RARM est sa banque de données en ligne appelée SAMWEB. Cette base de données est utilisée comme système de traçage qui surveille l'information relative aux clients. Le système ne génère pas automatiquement de rapports de rendement. Les gestionnaires régionaux produisent donc, sur des feuilles de calcul Excel, des rapports mensuels. Ces rapports comportent, notamment, de l'information sur le nombre total des utilisateurs du service, ainsi que les nouveaux clients ajoutés au cours d'une certaine période. Ces rapports indiquent aussi le nombre total de clients qui ont cessé d'utiliser le service au cours de la même période. L'information sur la valeur des nouveaux actifs gérés, ainsi que sur la valeur totale des actifs gérés est aussi incluse. Puis, les cadres des SF RARM comparent les résultats avec les buts et objectifs de l'AF en cours.

Les vérificateurs ont observé des erreurs de formules dans l'échantillon de rapports qu'ils ont demandé. La direction des SF RARM a reconnu la présence d'erreurs, expliquant qu'une demande officielle a été faite auprès du groupe de gestion de l'information/des technologies de l'information des SBMFC afin d'obtenir de l'aide pour régler cette question. Entre-temps, des corrections manuelles sont apportées à ces rapports pour fournir un portrait plus exact.

En l'absence de processus de mesure du rendement et de production de rapports adéquats, il y a un risque pour que le service de planification financière des SF RARM ne puisse pas produire les résultats désirés ou ne puisse pas établir de rapport sur son rendement et comparer celui-ci avec ces résultats.

Recommandation

6. Le service de planification financière des SF RARM devrait créer des outils de mesure du rendement, dont un système automatisé qui évalue et mesure un grand nombre



d'indicateurs de rendement clés, comme ceux qui mesurent l'économie, l'efficacité et l'efficience.

BPR : VP principal, Services commerciaux



Gestion des lois et règlements

Les SF RARM ont établi des examens, des politiques et des procédures qui appuient leur conformité aux lois et règlements régissant les services de planification financière. Toutefois, on pourrait améliorer la gestion/communication de ces outils et leur accès.

Le service de planification financière des SF RARM a évolué dans un environnement très réglementé. Les autorités financières et gouvernementales ont mis en place des lois, des règlements et des normes de service pour appuyer et surveiller le marché des services de planification financière en vue de protéger les placements des clients et ainsi d'atténuer les risques inhérents de l'industrie.

Pour assurer la prestation de services de qualité et la conformité des employés aux politiques et aux règlements qui régissent le marché de la planification financière, les SF RARM ont engagé des planificateurs financiers agréés comptant généralement plusieurs années d'expérience. De plus, afin d'assurer le respect des règlements en vigueur, le gestionnaire des pratiques, Planification financière et assurance, effectue des examens de conformité sous l'autorité du vice-président, Opérations et services de soutien. Une tierce partie, FundEX, est aussi chargée de vérifier la conformité du service de planification financière avec les normes de l'Association des courtiers de fonds mutuels et avec les politiques et procédures de la tierce partie. Il est à noter que cette même tierce partie gère aussi les placements des clients des SF RARM.

Politiques, procédures et normes de service

Les politiques, procédures et normes de service applicables à la prestation de services de planification financière sont élaborées au QG SF RARM. La communication de ces exigences se fait de façon informelle, par courriels aux bureaux régionaux. Tout le personnel visé par la prestation de services doit garder une copie (imprimée ou électronique) de toutes les politiques, procédures et normes de service. Pour s'assurer que les employés maintiennent un registre à jour, le gestionnaire des pratiques fait l'examen de la liste des politiques au cours des examens de conformité dans les bureaux sélectionnés des SF RARM, de façon annuelle.

Compte tenu du milieu très réglementé dans lequel a évolué le service de planification financière des SF RARM, il est important que tous les planificateurs financiers aient accès aux dernières versions des politiques, procédures et normes de service. Ceux-ci pourraient s'exposer à de graves conséquences s'ils utilisaient des politiques désuètes. En effet, leur accréditation et leur droit d'offrir des services pourraient être révoqués. Une telle situation pourrait nuire à l'image de marque des SF RARM auprès de leurs clients et des diverses organisations qui réglementent le marché.

Recommandation

7. Les SF RARM devraient créer un processus/outil officiel et documenté pour gérer les politiques et procédures internes touchant leurs activités de planification financière.

BPR : VP principal, Services commerciaux



Annexe A – Plan d'action de la direction

Viabilité des services de planification financière

Recommandation du CS Ex

1. Pour évaluer sa viabilité financière, le service de planification financière des SF RARM devrait entreprendre les activités suivantes afin d'élaborer un modèle opérationnel solide :
 - Réévaluer son modèle axé sur la formation de revenus à partir des placements, ainsi que son barème tarifaire.
 - Effectuer une évaluation des besoins de ses clients et déterminer et définir sa niche commerciale et sa future clientèle cible.
 - Effectuer une évaluation de sa capacité en matière de clients afin de déterminer si les ressources disponibles sont suffisantes pour servir la clientèle et atteindre les objectifs commerciaux.

Suivi de la direction

Recommandation acceptée.

Nous avons terminé le processus de planification stratégique le 12 décembre 2013. L'une des principales stratégies adoptées est une approche plus holistique et intégrée relativement à notre offre de produits et de services, par l'intermédiaire de notre modèle de prestation. Notre nouveau plan stratégique mesurera la viabilité à long terme de l'ensemble du portefeuille des SF RARM, lequel comprend les services d'assurance et financiers. L'un des éléments clés de notre plan est de devenir le principal fournisseur de conseils financiers à la communauté des FAC.

- Nous nous sommes engagés à adopter une stratégie de revenus fondée sur une collecte d'actifs plus efficace. Nous améliorerons notre productivité de façon à ce que nos représentants puissent recueillir davantage d'actifs en simplifiant le processus de recrutement de nouveaux clients, en simplifiant les produits et en étagant le niveau de conseil et de service offert aux clients. Nous explorerons aussi des stratégies visant à augmenter les revenus tirés des fonds gérés.
- Nous réaliserons un sondage du marché afin de mieux connaître nos clients, ce qui nous aidera à établir des offres de service étagées pour différents segments de marché, en nous assurant d'avoir les ressources suffisantes selon les services offerts. Nous améliorerons notre capacité à analyser les travaux de recherche et les données auxquels nous avons accès.
- Nous améliorerons notre capacité à servir plus de clients et à obtenir des actifs de placement supplémentaires grâce à un certain nombre de mesures :
 - a. Nous exigerons que plusieurs de nos conseillers en assurance accrédités obtiennent ou renouvellent leurs licences de fonds mutuels, ce qui leur permettra de vendre aux clients des produits de placement de choix. Nous aurons ainsi un plus grand réseau de conseillers financiers capables de vendre des produits de placement.



- b. Nous créerons des niveaux de service étagés afin de mieux faire correspondre les besoins des clients à la capacité de nos conseillers. Nous créerons la nouvelle fonction de conseiller en placement accrédité, inférieure à celle de planificateur financier agréé. Les clients ayant des besoins financiers « de base » – comme les jeunes militaires qui entament tout juste leur carrière dans les FAC et souhaitent mettre de l'argent de côté pour acheter leur première voiture – seraient bien servis par un conseiller en placement accrédité, car ils n'ont pas nécessairement besoin d'un planificateur financier agréé. Le travail des conseillers en placement auprès des clients libérerait nos planificateurs financiers agréés (notre ressource la plus précieuse), qui pourraient se concentrer sur nos clients ayant des besoins plus complexes. En plus d'améliorer notre productivité, nous améliorerions aussi notre capacité à attirer des placements.
- c. Nous mettrons sur pied un nouveau centre de service à la clientèle « virtuel ». Grâce à ce centre, les clients auront accès plus tard dans la journée à des professionnels en placement, par l'intermédiaire d'un numéro sans frais. Cela nous donnera des occasions supplémentaires de recueillir de nouveaux actifs. Ce service virtuel gèrera également nos canaux électroniques qui fourniront l'accès 24 heures par jour à des renseignements financiers, des renseignements sur les produits de placement et la possibilité de s'inscrire et d'investir en ligne. Cela augmentera notre capacité à recueillir des actifs au-delà de notre structure physique actuelle.
- d. Nous ajouterons des conseillers financiers aux endroits qui ont un fort potentiel de marché ou sont actuellement en sous-effectif. Ces endroits sont notamment les marchés à l'extérieur des bases où un grand nombre de membres libérés et retraités habitent, mais qui ne sont pas situés près d'un bureau existant des SF RARM situé sur une base, p. ex. Toronto, Montréal, Lower Mainland (Colombie-Britannique), Calgary, etc.

BPR : VP principal, Services commerciaux

Date cible : Juin 2014

Gouvernance et orientation stratégique

Recommandation du CS Ex

2. Les SF RARM devraient revoir et améliorer leurs documents de gouvernance clés, y compris les politiques, procédures et outils, à l'appui d'un cadre solide. Par exemple, les descriptions de travail devraient être mises à jour de façon à rendre compte des rôles, des responsabilités et des pouvoirs de l'organisation.

Suivi de la direction

Recommandation acceptée.

Le nouveau plan stratégique comprend une vision, une mission, un énoncé d'intention stratégique, des valeurs et des stratégies centrales renouvelés. Nous avons aussi procédé récemment à une restructuration organisationnelle afin de mieux refléter les priorités de l'organisation et d'assurer l'harmonisation des rôles et des responsabilités.

BPR : VP principal, Services commerciaux

Date cible : Mars 2014

Recommandation du CS Ex

3. Les SF RARM devraient établir et définir des objectifs opérationnels exacts et réalistes qui sont précis, mesurables, atteignables, pertinents et opportuns, et ces objectifs devraient être fondés sur un processus de planification rigoureux harmonisé avec le plan stratégique.

Suivi de la direction

Recommandation acceptée.

Notre plan stratégique inclura des cibles échelonnées sur trois ans.

Un tableau de bord organisationnel a été créé et mis en œuvre. Il sert à surveiller les indicateurs de rendement clés et les projets prioritaires. Cela permet d'assurer le suivi en temps opportun des résultats et de l'harmonisation des opérations avec le plan stratégique.

BPR : VP principal, Services commerciaux

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

4. Le service de planification financière des SF RARM devrait communiquer son rendement financier et non financier aux intervenants clés à l'aide d'un processus officiel.

Suivi de la direction

Recommandation acceptée.

On communique les renseignements clés sur le rendement financier et non financier au directeur général, Services de bien-être et moral, et au directeur financier, par l'intermédiaire des comptes rendus trimestriels du tableau de bord organisationnel.

BPR : VP principal, Services commerciaux

Date cible : Terminé

Gestion des risques

Recommandation du CS Ex

5. Les SF RARM devraient développer leur processus non officiel de gestion des risques de façon à se doter d'une stratégie de gestion des risques continue et officielle, c.-à-d. documentée.

Suivi de la direction

Recommandation acceptée.

Un document officiel de gestion des risques sera produit dans le cadre du plan stratégique de trois ans.

BPR : VP principal, Services commerciaux

Date cible : Juin 2014

Mesure du rendement

Recommandation du CS Ex

6. Le service de planification financière des SF RARM devrait mettre en place des outils de mesure du rendement, dont un système automatisé qui évalue et mesure un grand nombre d'indicateurs de rendement clés, comme ceux qui mesurent l'économie, l'efficacité et l'efficience.



Suivi de la direction

Nous sommes d'accord avec l'objectif, mais il est peu probable que nous soyons en mesure d'automatiser l'ensemble de ce processus.

Nous avons déjà des outils qui font le suivi de nos indicateurs de rendement clés. Certains sont automatisés, d'autres sont manuels. Nous continuerons de chercher des occasions d'automatiser le suivi de nos indicateurs de rendement. Toutefois, en raison des priorités en concurrence et de la complexité des systèmes de technologie de l'information en cause, nous ne croyons pas pouvoir automatiser tout le processus à court terme. Nous croyons que notre système actuel est acceptable pour le moment.

BPR : VP principal, Services commerciaux

Date cible : Sans objet

Gestion des lois et règlements

Recommandation du CS Ex

7. Les SF RARM devraient élaborer un processus/outil officiel et documenté pour gérer les politiques et les procédures internes applicables à leurs activités de planification financière.

Suivi de la direction

Recommandation acceptée.

Les SF RARM stockent et tiennent à jour, dans des dossiers publics Outlook, des instructions permanentes d'opération sur la planification financière. Ces dossiers sont accessibles aux conseillers du RARM. L'Association des courtiers de fonds mutuels est l'organisme de contrôle national qui dicte les exigences et procédures liées aux activités des planificateurs financiers du RARM. Toutes ces exigences et procédures sont accessibles aux conseillers financiers à <http://mfda.ca/regulation/policies.html> (Nota : cette page d'accueil est en anglais seulement, mais toutes les politiques qui s'y trouvent sont offertes en anglais et en français).

BPR : VP principal, Services commerciaux

Date cible : Terminé



Annexe B – Critères de la vérification

Objectif

1. Déterminer si une structure de gouvernance exhaustive et efficace est en place aux SF RARM, à l'appui de leur service de planification financière.

Critères

- Le service de planification financière des SF RARM a des buts, objectifs et priorités à atteindre qui concordent avec les buts, objectifs et priorités des SF RARM et du SBMFC.
 - La structure organisationnelle des SF RARM soutient efficacement les buts et objectifs de leur service de planification financière.
 - Les SF RARM appliquent une gestion des ressources adéquate en ce qui concerne leur service de planification financière.
-

Objectif

2. Déterminer si les risques identifiables sont reconnus, compris, quantifiés et bien gérés.

Critères

- Les SF RARM ont déterminé si les risques identifiables sont reconnus et compris et si les mesures appropriées ont été élaborées.
 - Les SF RARM ont déterminé si les mesures adéquates ont été prises relativement à la protection physique des renseignements sur les clients.
 - Les SF RARM ont déterminé si une planification de la continuité des activités exhaustive a été élaborée, mise en œuvre et testée.
-

Objectif

3. Vérifier que les politiques et procédures des SF RARM sont à jour et conformes aux règlements et pratiques exemplaires.

Critères

- Les opérations du service de planification financière des SF RARM sont conformes aux règlements et pratiques exemplaires.
 - Les politiques et procédures du service de planification financière des SF RARM sont à jour, raisonnables et comprises.
-



Objectif

4. Vérifier que le service de planification financière des SF RARM possède les outils de mesure du rendement appropriés pour fournir en temps voulu des renseignements exacts et pertinents à la direction.

Critères

- Le rendement global du service de planification financière des SF RARM est mesuré.
 - La mesure du rendement du service de planification financière des SF RARM est faite par poste et évalue la pertinence et le caractère raisonnable des mesures.
-

Objectif

5. Déterminer si le service de planification financière des SF RARM fournit à ses clients des services appropriés à prix concurrentiel.

Critères

- Le service de planification financière des SF RARM remplit son mandat et évalue la qualité des processus utilisés pour offrir ses services.
- Les tarifs du service de planification financière des SF RARM couvrent les coûts de fonctionnement et sont concurrentiels par rapport au marché.