

REVUE DE MANDAT

Retraite Québec

PRÉSENTÉE À LA

Direction de la planification et de la reddition de comptes

Retraite Québec

PRÉPARÉE PAR

Paul-Émile Arsenault, Mélodie Briand-Lamarche et Linda Caron

Direction des services aux organisations, ENAP

Le 28 septembre 2020

enap.ca

AVANT-PROPOS

L'obligation d'effectuer une revue de mandat découle de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE), adoptée en 2006 dans le but d'amener lesdites sociétés à améliorer leur performance et à mieux remplir leur mission à l'égard de la population québécoise.

Cette loi prévoit aussi la mise en place de règles de gouvernance pour renforcer le rôle des conseils d'administration et la reddition de comptes qui est faite au gouvernement et à l'Assemblée nationale.

De façon plus particulière, l'article 41 de la LGSE prévoit ce qui suit :

Le ministre doit, au plus tard tous les dix ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable. Ce rapport doit notamment contenir des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société.

Ce rapport contient une évaluation sur l'efficacité et la performance de la société, incluant des mesures d'étalonnage.

Le ministre dépose le rapport à l'Assemblée nationale.

Retraite Québec étant assujettie à la LGSE, l'article 138 de sa loi constitutive, la Loi sur Retraite Québec (LRQ), prévoit que le rapport précité doit être produit par le ministre responsable au plus tard le 1^{er} janvier 2021 et par la suite tous les dix ans. Conformément au Décret numéro 821-2019 pris le 14 août 2019¹, le ministre des Finances est responsable de Retraite Québec et, à ce titre, il lui incombe de déposer le présent rapport de revue de mandat à l'Assemblée nationale.

L'objet du présent document consiste à donner suite à cette obligation légale. Cette revue de mandat sur Retraite Québec vise principalement trois objectifs :

1. Analyser la mission de Retraite Québec en vue de s'assurer que son mandat demeure aligné avec les orientations et priorités du gouvernement.
2. Apprécier la performance globale de Retraite Québec.
3. Fournir, le cas échéant, des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la performance de Retraite Québec.

La démarche retenue pour l'examen de l'organisme repose, essentiellement, sur quatre grands thèmes, à savoir les instances de gouvernance, le contexte organisationnel, les instruments de gestion et l'évolution de sa performance. Les derniers chapitres du rapport servent à tracer un bilan de cette revue de mandat et à formuler des recommandations quant aux orientations à retenir pour les prochaines années. La présentation détaillée de la méthodologie utilisée se trouve à l'annexe I.

¹ *Décret numéro 821-2019 concernant le ministre des Finances* (2019) 151 G.O.Q. II, 36, p. 3788.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	i
Liste des tableaux	vii
Liste des encadrés	ix
Liste des graphiques.....	xi
Liste des figures	xiii
Liste des sigles, acronymes et abréviations.....	xv
1 Aperçu général de Retraite Québec	1
1.1 Mission et mandat.....	1
1.2 Responsabilité ministérielle et relations avec le gouvernement.....	2
1.3 Principales activités et clientèles desservies	3
1.4 Contexte d'intervention.....	8
1.5 Mobilisation de ressources et mode de financement	9
2 Gouvernance de Retraite Québec	11
2.1 Cadre légal et réglementaire.....	11
2.2 Conseil d'administration	12
2.3 Comités du CA	18
2.4 Notation des pratiques relatives aux instances de gouvernance	22
3 Organisation de Retraite Québec.....	26
3.1 Structure organisationnelle et fonctions du PDG.....	26
3.2 Liens institutionnels et partenariats.....	28
3.3 Application des politiques publiques.....	30
3.4 Déploiement des services aux diverses clientèles	33
3.5 Notation de pratiques – Organisation de Retraite Québec.....	35

4	Contrôle de gestion.....	37
4.1	Instruments de planification.....	37
4.2	Outils d'aide à la décision.....	40
4.3	Gestion des ressources.....	43
4.4	Reddition de comptes et imputabilité devant l'Assemblée nationale.....	50
4.5	Notation de pratiques – Contrôle de gestion.....	51
5	Évaluation de la performance de Retraite Québec.....	55
5.1	Mise en valeur du système de retraite.....	56
5.2	Services à la clientèle.....	58
5.3	Fiabilité des services	61
5.4	Efficiences des opérations.....	64
5.5	Résultats financiers de Retraite Québec	68
5.6	Appréciation des résultats en matière de performance.....	69
6	Bilan de l'application de la loi sur Retraite Québec.....	73
6.1	Responsabilité ministérielle	73
6.2	Instances de gouvernance de Retraite Québec.....	73
6.3	Organisation de Retraite Québec.....	74
6.4	Contrôle de gestion exercé par la direction	76
6.5	Évolution de la performance de la Société	77
7	Défis pour les prochaines années et recommandations.....	79
7.1	Principaux défis à relever dans les années à venir	79
7.2	Recommandations.....	80
	Annexe I : Approche méthodologique et chaîne de résultats.....	83
	Annexe II : Rôle du PDG de Retraite Québec.....	87

Annexe III : Historique de Retraite Québec	89
Annexe IV : Comités mis en place pour favoriser la collaboration avec les partenaires.....	90
Annexe V : Principaux changements apportés à la Loi	93
Annexe VI : Grille d'analyse pour la revue de mandat.....	94
Annexe VII : Organigramme	101
Bibliographie	103

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Aperçu des principaux domaines d'intervention de Retraite Québec	3
Tableau 1.2 Régime de rentes du Québec de 2010 à 2019	4
Tableau 1.3 Régimes de retraite du secteur public 2010-2019	5
Tableau 1.4 RCR, administration de rentes de retraités et RVER	6
Tableau 1.5 Prestations aux familles avec enfants.....	7
Tableau 2.1 Critères de représentation parmi les membres du CA.....	14
Tableau 2.2 Critères d'indépendance des membres du CA et de ses comités	19
Tableau 2.3 Notation des pratiques relatives aux instances de gouvernance	23
Tableau 3.1 Taux de personnes handicapées au sein de l'effectif régulier	32
Tableau 3.2 Nombre d'appels et de visites Web de 2016 à 2019.....	33
Tableau 3.3 Volume et mode de transaction pour trois services en 2019	34
Tableau 3.4 Notation des pratiques relatives à l'organisation de Retraite Québec.....	36
Tableau 4.1 Comparaison des plans stratégiques 2017-2019 et 2020-2023	39
Tableau 4.2 Évolution du taux de fidélisation des employés réguliers.....	44
Tableau 4.3 Évolution des dépenses en formation et du nombre de jours de formation.....	45
Tableau 4.4 Évolution de l'effectif au 31 décembre de chaque année	45
Tableau 4.5 Évolution des taux d'absentéisme par année financière.....	46
Tableau 4.6 Évolution des taux de roulement par année financière.....	46
Tableau 4.7 Évolution des investissements et des dépenses en RI	48
Tableau 4.8 Notation des pratiques relatives au contrôle de gestion de Retraite Québec	53
Tableau 5.1 Performance de Retraite Québec – Appréciation des résultats observés	71

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 2.1	Qualité de la gouvernance fiduciaire selon l'indice IGOPP 2019.....	16
Encadré 2.2	Rôle joué par les comités de retraite.....	22

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 4.1 Répartition des frais d'administration pour 2019.....	50
Graphique 5.1 Couverture des travailleurs par des outils d'épargne collectifs (en %)	57
Graphique 5.2 Pourcentage des travailleurs sensibilisés à l'importance de planifier financièrement leur retraite	58
Graphique 5.3 Indice de satisfaction pour les services de Retraite Québec (en %).....	59
Graphique 5.4 Évolution du nombre de plaintes traitées et du taux de plaintes fondées.....	60
Graphique 5.5 Délais de réponse pour certains services (% cas traités – engagements DSC)	61
Graphique 5.6 Accessibilité des services téléphoniques – données comparatives	63
Graphique 5.7 Taux de conformité des dossiers traités (en %)	64
Graphique 5.8 Évolution du coût unitaire de certains services (excluant RRSP)	65
Graphique 5.9 Comparaison du coût d'administration des RRSP au Canada.....	66
Graphique 5.10 Taux d'utilisation des services numériques (en %).....	67
Graphique 5.11 Frais d'administration de Retraite Québec – Écart budget/dépenses.....	68
Graphique 5.12 Évolution du taux de croissance des frais d'administration de Retraite Québec, de l'inflation et des dépenses de programme du GDQ.....	69

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1 Catégories des acteurs externes.....	30
Figure 4.1 Processus de gestion intégrée des risques de Retraite Québec.....	41
Figure 4.2 Modèle d'analyse de la valeur d'un projet	47

LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

Sigles et acronymes

ARQ	Agence du revenu du Québec
CA	Conseil d'administration
CARRA	Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
CDPQ	Caisse de dépôt et placement du Québec
CEGO	Centre d'expertise des grands organismes
CELI	Compte d'épargne libre d'impôt
CIRAAF	Crédit d'impôt remboursable accordant une allocation aux familles
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CT	Conseil du trésor
DEC	Directeur de l'état civil
DSC	Déclaration de services aux citoyens
ETC	Équivalent temps complet
GDQ	Gouvernement du Québec
GRH	Gestion des ressources humaines
GRI	Gestion des ressources informationnelles
IGOPP	Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques
LAP	Loi sur l'administration publique (RLRQ, c. A-6.01)
LDD	Loi sur le développement durable (RLRQ, c. D-8.1.1)
LFP	Loi sur la fonction publique (RLRQ, c. F-3.1.1)
LGSE	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (RLRQ, c. G-1.02)
LGGRIOPEG	Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (RLRQ, c. G-1.03)

LRQ	Loi sur Retraite Québec (RLRQ, c. R-26.3)
LRRQ	Loi sur le régime de rentes du Québec (RLRQ, c. R-9)
LRCR	Loi sur les régimes complémentaires de retraite (RLRQ, c. R-15.1)
LRVER	Loi sur les régimes volontaires d'épargne-retraite (RLRQ, c. R-17.0.1)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PCA	Président du conseil d'administration
PDG	Président-directeur général
PEG	Plan 2015-2019 des engagements gouvernementaux
PS	Plan stratégique
RAG	Rapport annuel de gestion
RAMQ	Régie de l'assurance-maladie du Québec
RCR	Régime complémentaire de retraite
REER	Régime enregistré d'épargne-retraite
RH	Ressources humaines
RI	Ressources informationnelles
RIRQ	Règlement intérieur de Retraite Québec
RLRQ	Recueil des lois et des règlements du Québec
RPC	Régime de pensions du Canada
RRAPSC	Régime de retraite des agents de la paix en services correctionnels
RREGOP	Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics
RREM	Régime de retraite des élus municipaux
RRPE	Régime de retraite du personnel d'encadrement
RRSP	Régimes de retraite du secteur public
RRQ	Régime des rentes du Québec

RVER	Régime volontaire d'épargne-retraite
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
SAFS	Supplément pour l'achat de fournitures scolaires
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SEH	Supplément pour enfant handicapé
SEHNSE	Supplément pour enfant handicapé nécessitant des soins exceptionnels
SGDD	Stratégie gouvernementale de développement durable
STNG	Stratégie de transformation numérique gouvernementale
TI	Technologies de l'information
VGQ	Vérificateur général du Québec

Abréviations

\$	Dollar canadien
G\$	Milliard de dollars
M\$	Million de dollars

CHAPITRE 1

1 APERÇU GÉNÉRAL DE RETRAITE QUÉBEC

Le présent chapitre donne un aperçu général de Retraite Québec. Il présente d'abord sa mission et son mandat, avant d'aborder la responsabilité ministérielle et les relations avec le gouvernement, les principales activités et les clientèles desservies, le contexte d'intervention et les partenaires de Retraite Québec et, enfin, les ressources que la société d'État mobilise et son mode de financement.

1.1 MISSION ET MANDAT

Retraite Québec est un organisme public qui a été constitué par la Loi regroupant la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) et la Régie des rentes du Québec, sanctionnée le 7 octobre 2015. Elle a démarré ses opérations le 1^{er} janvier 2016 et offre tous les services anciennement fournis par la CARRA et la Régie des rentes du Québec.

Les mandats confiés à Retraite Québec découlent de l'application de plusieurs lois. Elle administre le Régime des rentes du Québec (RRQ) conformément à la Loi sur le régime de rentes du Québec (LRRQ). Retraite Québec surveille les régimes complémentaires de retraite (RCR) et les régimes volontaires d'épargne-retraite (RVER), respectivement visés par la Loi sur les régimes complémentaires de retraite (LRCR) et par la Loi sur les régimes volontaires d'épargne-retraite (LRVER).

Retraite Québec gère également des régimes de retraite institués en vertu de lois particulières. Voici les principaux régimes :

- la Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics;
- la Loi sur le régime de retraite du personnel d'encadrement;
- la Loi sur le régime de retraite de certains enseignants;
- la Loi sur le régime de retraite des enseignants;
- la Loi sur le régime de retraite des fonctionnaires.

En vertu de sa loi constitutive, Retraite Québec est aussi chargée de promouvoir la planification financière à la retraite et d'exécuter tout autre mandat ou fonction que lui confie le gouvernement. L'un de ces mandats consiste à administrer le programme de Crédit d'impôt remboursable accordant une allocation aux familles (CIRAAF) (couramment nommé programme d'Allocation famille, même s'il englobe trois suppléments en plus de l'Allocation famille proprement dite). Retraite Québec effectue les versements pour le compte de l'Agence du revenu du Québec (ARQ). En 2020, ce programme se décline dans les quatre mesures suivantes, sous la responsabilité du ministère de la Famille :

- Allocation famille²;
- Supplément pour enfant handicapé (SEH);
- Supplément pour enfant handicapé nécessitant des soins exceptionnels (SEHNSE);
- Supplément pour l'achat de fournitures scolaires (SAFS).

Enfin, conformément à l'article 3.1 de sa loi constitutive, « Retraite Québec peut effectuer ou faire effectuer des recherches et des études afin de faire des recommandations au ministre sous la responsabilité duquel elle agit ».

1.2 RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE ET RELATIONS AVEC LE GOUVERNEMENT

Dans notre régime parlementaire d'inspiration britannique, le principe de responsabilité ministérielle implique que le ministre est responsable de son ministère (ou des organismes dont il est responsable) devant l'Assemblée nationale³. Il doit donc répondre aux questions qui lui sont posées en chambre par les élus des autres partis politiques, faire approuver le cadre législatif et procéder au dépôt des documents officiels, tels que plans stratégiques, rapports annuels de gestion et rapport de revue de mandat.

Le ministre des Finances, responsable de Retraite Québec, doit aussi demander les évaluations actuarielles triennales des divers régimes aux fins de comptabilisation aux états financiers du gouvernement (LRQ, a. 5).

Par ailleurs, le ministre de la Famille est responsable du programme de l'Allocation famille. Retraite Québec doit lui déposer le rapport d'activité au plus tard le 30 juin de chaque année. Il lui incombe ensuite de déposer celui-ci à l'Assemblée nationale dans les 15 jours qui suivent ou dans les 15 jours suivants la reprise des travaux, si elle ne siège pas.

Au chapitre des relations gouvernementales, les administrateurs de Retraite Québec sont nommés par le gouvernement, y compris le président du conseil d'administration (PCA) et le président-directeur général (PDG). Retraite Québec est aussi en relation, notamment avec :

- le ministre de la Famille en ce qui a trait au versement de prestations aux familles avec enfant;
- le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration pour le financement du Bureau des ententes de sécurité sociale;
- le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) pour fixer sa cible d'effectif, recevoir le plan directeur en ressources informationnelles, facturer et percevoir les primes liées au régime d'assurance vie de base des employés des secteurs public et parapublic;
- le Protecteur du citoyen, alors que le Commissaire aux plaintes et à l'amélioration des services agit comme répondant de la gestion des plaintes à Retraite Québec;
- le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et président du Conseil du trésor, qui est désigné par le gouvernement comme responsable du Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP), du Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) et du Régime de retraite des agents de la paix en services correctionnels (RRAPSC);
- le Vérificateur général du Québec (VGQ), responsable de l'audit des états financiers de Retraite Québec.

1.3 PRINCIPALES ACTIVITÉS ET CLIENTÈLES DESSERVIES

Retraite Québec agit comme chef de file dans l'administration du système de retraite au Québec. Son mandat comporte les trois volets suivants :

- l'administration du Régime des rentes du Québec, dont l'objet est d'assurer une protection de base à la retraite à toute la population québécoise;
- la gestion des régimes de retraite du secteur public (RRSP) qui couvrent globalement quelque 600 000 travailleurs et résultent d'ententes entre divers employeurs du secteur public et des regroupements d'employés;
- la surveillance des Régimes complémentaires de retraite (685 000 travailleurs) et du Régime volontaire d'épargne-retraite (102 033 travailleurs).

Par ailleurs, Retraite Québec s'est vu confier la responsabilité d'administrer l'Allocation famille, qui est un programme gouvernemental comportant une aide pour tous les enfants de moins de 18 ans ainsi que d'autres aides complémentaires visant notamment les enfants handicapés et l'achat de fournitures scolaires.

Le Tableau 1.1 donne un aperçu des principaux domaines d'intervention de l'organisation.

Tableau 1.1 Aperçu des principaux domaines d'intervention de Retraite Québec

Mandats	Principales activités	
RRQ	Gestion de l'admissibilité	Versement de rentes et prestations
RRSP	Gestion de l'admissibilité	Versement de rentes et prestations
RCR et RVER	Surveillance	Administration provisoire de régimes et rentes de retraités**
Allocation famille*	Gestion de l'admissibilité	Versement des allocations
Autres services en matière de retraite	Partage d'expertise sur le système de retraite	Promotion de la planification financière de la retraite

* Incluant l'Allocation famille et les autres suppléments versés en vertu du CIRAAF

** Applicable aux RCR

Régime de rentes du Québec

Retraite Québec administre le **RRQ**, un régime d'assurance public obligatoire. Toute personne de 18 ans ou plus ayant un emploi dont elle tire un revenu supérieur à 3 500 \$ doit y cotiser à parts égales avec son employeur. Les travailleurs autonomes assument quant à eux la totalité de la cotisation. Le taux de cotisation (de base que même que le taux de cotisation supplémentaire) au RRQ sont fixés par la LRRQ au terme de l'évaluation actuarielle triennale.

La clientèle se compose, d'une part, des cotisants au Régime, soit les travailleurs salariés décrits ci-dessus, leurs employeurs et les travailleurs autonomes et, d'autre part, des prestataires de rentes de retraite.

En plus de la protection financière de base à la retraite offerte aux personnes qui travaillent ou qui ont déjà travaillé au Québec, le RRQ verse, lorsque les personnes répondent aux critères d'admissibilité :

- des rentes de conjoint survivant et des rentes d'orphelin lorsque le cotisant décédé répond à certaines conditions d'admissibilité;
- une rente d'invalidité aux personnes frappées d'invalidité et une rente d'enfant de personne invalide à leurs enfants jusqu'à l'âge de 18 ans;
- un montant additionnel aux bénéficiaires d'une rente de retraite qui sont invalides;
- une prestation de décès unique versée à la personne qui acquitte les frais funéraires du cotisant ou au demandeur qualifié au sens de la loi.

La clientèle de Retraite Québec comprend donc aussi les personnes invalides et leurs proches (conjointes et enfants) admissibles à diverses rentes.

Le Tableau 1.2 montre l'évolution du nombre de cotisants et bénéficiaires de même que les perçus en cotisations et la valeur des prestations versées au cours des dix dernières années, de 2010 à 2019.

Tableau 1.2 Régime de rentes du Québec de 2010 à 2019

Année	Cotisants	Cotisations perçues	Bénéficiaires	Prestations versées
2019	4 195 000	16,2 G\$	2 110 000	15,1 G\$
2018	4 159 000	15,3 G\$	2 069 000	14,5 G\$
2017	4 141 000	14,6 G\$	2 028 000	13,9 G\$
2016	4 117 000	13,7 G\$	1 978 000	13,4 G\$
2015	4 087 000	13,1 G\$	1 925 000	12,9 G\$
2014	4 058 000	12,7 G\$	1 867 000	12,2 G\$
2013	4 027 000	12,1 G\$	1 788 000	11,7 G\$
2012	4 012 000	11,9 G\$	1 745 000	11,2 G\$
2011	3 959 000	11,1 G\$	1 695 000	10,5 G\$
2010	3 780 000	10,3 G\$	1 607 000	9,8 G\$

Sources : Rapports annuels de gestion de Retraite Québec (2016 à 2019) et de la Régie des rentes du Québec (2010 à 2015).

Régimes de retraite du secteur public

En ce qui concerne les **RRSP** administrés par Retraite Québec, ils visent principalement les travailleurs de la fonction publique et ceux des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux.

Outre les participants actifs, la clientèle des RRSP comprend des participants non actifs (qui ne participent plus à un régime administré par Retraite Québec, mais qui conservent leurs droits à des prestations) ainsi que des prestataires et des employeurs des secteurs public, parapublic, municipal et paramunicipal.

Le Tableau 1.3 fournit le nombre de participants et de prestataires aux RRSP de 2010 à 2019, de même que les cotisations salariales, la valeur des prestations versées et le nombre de RRSP gérés.

Tableau 1.3 Régimes de retraite du secteur public 2010-2019

Année	RRSP gérés	Participants actifs	Participants non actifs	Cotisations salariales*	Prestataires	Valeur des prestations
2019	29	608 000	537 000	2,6 G\$	419 000	9,8 G\$
2018	29	592 000	531 000	2,5 G\$	405 000	9,3 G\$
2017	29	578 000	529 000	2,6 G\$	392 000	9,0 G\$
2016	28**	570 000	528 000	2,5 G\$	380 000	8,7 G\$
2015	28	586 000	531 000	2,4 G\$	365 000	8,3 G\$
2014	28	585 000	540 000	2,1 G\$	351 000	7,9 G\$
2013	29	579 000	517 000	1,9 G\$	338 000	7,6 G\$
2012	29	571 000	521 000	1,7 G\$	326 000	7,1 G\$
2011	29	560 000	517 000	1,5 G\$	313 000	6,7 G\$
2010	29	555 000	497 000	1,3 G\$	302 000	6,5 G\$

Sources : Rapports annuels de gestion de Retraite Québec (2016 à 2019) et de la CARRA (2010 à 2015).

* Les cotisations salariales correspondent aux prestations des participants actifs et n'incluent pas les cotisations patronales.

** Ce nombre diffère de celui présenté dans le RAG de 2016 qui est de 30. Cela s'explique par l'inclusion, dans le chiffre du RAG, de deux régimes d'assurance qui doivent en fait être exclus.

Surveillance et administration d'autres régimes de retraite ou d'épargne

En matière de **RCR**, il s'agit principalement de régimes complémentaires régis en vertu de la LRCR et mis en place par des employeurs des secteurs privé, municipal et universitaire ainsi que certains régimes du secteur parapublic dont les activités sont de la compétence du Québec. Ces régimes peuvent aussi avoir été mis en place par les syndicats. La clientèle de Retraite Québec comprend donc les participants et les bénéficiaires des RCR de même que leurs employeurs.

Il incombe à Retraite Québec de s'assurer que ces régimes sont administrés conformément à la LRCR et de les administrer provisoirement au besoin. Elle voit aussi à l'administration des rentes de retraités des régimes terminés en raison de la faillite ou de l'insolvabilité de l'employeur, et dont les retraités ont choisi Retraite Québec comme administrateur. Retraite Québec collabore avec plusieurs administrateurs de régimes de retraite, notamment ceux d'autres provinces canadiennes et du gouvernement fédéral, dans l'exercice de ses fonctions liées aux RCR.

Les **RVER** sont assujettis à la LRVER entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2014. Il s'agit de régimes d'épargne-retraite collectifs offerts par un employeur et administrés par des assureurs, des sociétés de fiducie ou des gestionnaires de fonds d'investissement.

Les employeurs ayant au moins cinq employés, et qui n'offrent pas la possibilité de cotiser par des retenues à la source à un régime enregistré d'épargne-retraite (REER), à un compte d'épargne libre d'impôt (CELI) ou à un régime de pension agréé (RCR), sont obligés d'offrir un RVER à certaines dates butoirs selon la taille de l'entreprise. Les travailleurs autonomes et toutes les personnes qui le veulent peuvent aussi adhérer à un RVER.

Retraite Québec surveille les RVER en s'assurant que leur administration et leur fonctionnement sont conformes à la Loi et à la législation applicable. Il revient toutefois à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) de voir à ce que ces employeurs offrent effectivement un RVER à leurs employés.

Outre les participants, la clientèle de Retraite Québec comprend les administrateurs des RVER.

Tableau 1.4 RCR, administration de rentes de retraités et RVER

Année	Nombre de RCR	Nombre de participants et bénéficiaires RCR	Rentes de retraités administrées	Nombre de retraités	RVER ^(a)	Nombre d'employeurs	Nombre de participants
2019	930	1 392 000	8 ^(b)	2 017	10	12 368	102 033
2018	973	1 396 000	11 ^(b)	2 028	10	11 882	90 820
2017	989	1 396 000	25	3 047	10	9 733	71 547
2016	1 022	1 390 000	24	3 144	9	5 302	32 941
2015	1 060	1 400 000	27	2 586	9	1 373	9 168
2014	1 084	1 445 000	23	2 523	10	355	897
2013	1 116	1 425 000	20	2 480			
2012	1 174	1 404 000	11	1 162			
2011	1 248	1 380 000	7	903			
2010	1 290	1 361 000	0	0			

(a) La mise en place des RVER a commencé avec l'entrée en vigueur de la LRVER le 1^{er} juillet 2014.

(b) La diminution s'explique par le fait que plusieurs régimes se sont terminés et que leur rente a été achetée auprès d'un assureur en 2018 et en 2019.

Sources : Rapports annuels de gestion de Retraite Québec (2016 à 2019) et de la Régie des rentes du Québec (2010 à 2015).

Allocation famille

Retraite Québec effectue le versement de l'**Allocation famille**, appelée Soutien aux enfants jusqu'au 31 décembre 2018, une aide financière pour les familles résidant au Québec et ayant un ou des enfants de moins de 18 ans à leur charge. Ces familles composent la clientèle de Retraite Québec à cet égard.

En ce qui concerne le **SEH**, il est versé aux familles qui reçoivent l'Allocation famille et dont un enfant a un handicap qui le limite de façon importante dans ses habitudes de vie et dont la durée prévisible dudit handicap est d'au moins un an. Si l'enfant a des incapacités graves et multiples ou qu'il a besoin de soins complexes à domicile, le **SEHNSE** s'ajoute à l'Allocation famille et au SEH. Tant pour le SEH que pour le SEHNSE, la clientèle se compose des familles qui en sont bénéficiaires.

Tableau 1.5 Prestations aux familles avec enfants

Année	Allocation famille*		SEH	
	Familles bénéficiaires	Valeur des allocations	Familles bénéficiaires	Valeur du SEH
2019	892 000	2,4 G\$	39 000	143,4 M\$
2018	884 000	2,2 G\$	39 000	136,2 M\$
2017	876 000	2,2 G\$	37 000	122,0 M\$
2016	871 000	2,1 G\$	35 000	90,9 M\$
2015	864 000	2,1 G\$	35 000	88,5 M\$
2014	862 000	2,1 G\$	34 000	85,8 M\$
2013	864 000	2,1 G\$	34 000	83,7 M\$
2012	863 000	2,1 G\$	33 000	79,7 M\$
2011	866 000	2,1 G\$	33 000	77,6 M\$
2010	866 000	2,05 G\$	32 000	74 M\$

Sources : Rapports annuels de gestion de Retraite Québec (2016 à 2019) et de la Régie des rentes du Québec (2010 à 2015).

* Appelée « Soutien aux enfants » avant le 1er janvier 2019.

La mesure du **SAFS** mise en place en 2018, est aussi administrée par Retraite Québec. Il s'agit d'une aide financière annuelle par enfant qui s'ajoute à l'Allocation famille. La clientèle visée est formée des familles bénéficiaires de l'Allocation famille ayant un enfant âgé de 4 à 16 ans ou qui reçoivent le SEH pour un enfant âgé de 4 à 17 ans au 30 septembre de l'année scolaire visée, et ce, quel que soit leur revenu familial. En 2019, 715 000 familles bénéficiaires ont touché un total de 114,7 M\$ au titre de ce programme.

Autres services en matière de retraite

Dans un premier temps, Retraite Québec fait la **promotion de la planification financière de la retraite** conformément à l'article 3.1 de sa loi constitutive. Les activités de promotion prennent diverses formes et visent différentes clientèles : les travailleurs, les employeurs et les organisations syndicales et patronales.

Dans un deuxième temps, Retraite Québec offre divers services aux citoyens pour les aider à planifier leur retraite :

- Communication d'informations sur leur dossier dans les démarches en mode numérique ou téléphonique;
- Différents outils de calcul mis à disposition sur le site de Retraite Québec;
- Service de liaison dans le cadre des ententes de sécurité sociale établies avec 37 pays.

Dans ce cas, la clientèle se compose des travailleurs à l'approche de la retraite, y compris les résidents du Québec ayant droit à des prestations d'un gouvernement étranger.

Dans un troisième temps, Retraite Québec doit également concourir à l'évolution du système de retraite en **partageant son expertise**. Ce mandat vise notamment à : fournir une expertise aux grands acteurs du système de retraite, mener des études et faire des recherches sur le système de retraite ou les faire faire.

La clientèle de Retraite Québec en la matière est variée : travailleurs, associations d'administrateurs de régimes de retraite, organismes de recherche et pays étrangers. À l'interne, Retraite Québec veille aussi à favoriser le transfert d'expertise et de connaissances pour contrer la perte d'expertise et de savoir unique.

1.4 CONTEXTE D'INTERVENTION

De 2014 à 2019, le GDQ a effectué plusieurs changements législatifs afin de pérenniser le système de retraite québécois, notamment la bonification du RRQ, la mise en place des RVER et la révision des règles de financement des RCR. Si le **système de retraite est aujourd'hui en meilleure santé financière et plus efficace** qu'auparavant, son efficacité n'en demeure pas moins sensible à la réalité démographique d'une population vieillissante et aux faibles taux d'intérêt liés au contexte socioéconomique depuis plusieurs années. Par ailleurs, pour que le système reste efficace, les participants, particuliers et employeurs, doivent y croire et s'engager. D'où le rôle de promotion de la planification de la retraite auprès du public, mais aussi des employeurs.

Le marché du travail québécois, sous réserve de la période de pandémie survenue en 2020, vit une concurrence vive pour attirer les talents et les garder. De plus, les employeurs doivent s'ajuster et répondre aux attentes de plusieurs générations de travailleurs à la fois. Pour se démarquer, Retraite Québec adopte les approches innovantes de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du GDQ.

Retraite Québec intervient dans un contexte où **les attentes de la clientèle évoluent constamment et rapidement**, en ce sens que la population évolue dans un environnement technologique et numérique de plus en plus poussé et omniprésent. Aucun groupe d'âge ne fait exception. En effet, l'étude *NETendances 2019* du CEFRIO a révélé que 86 % des adultes québécois âgés de 65 à 74 ans disposaient d'une connexion Internet à domicile, contre 72 % pour la tranche des 75 ans et plus (CEFRIO, 2019, p. 6). La clientèle de Retraite Québec s'attend donc à recevoir des services gouvernementaux personnalisés, simples et efficaces, sur le canal de son choix et au moment qui lui convient le mieux. Retraite Québec s'est donc engagée dans le virage numérique, conformément à la Stratégie de transformation numérique gouvernementale (STNG) 2019-2023, en vue d'offrir des services plus accessibles et faciles d'utilisation pour la population.

En ce qui concerne les divers éléments du contexte interne, les quatre premiers répondent aux enjeux du contexte externe soulevés précédemment, à savoir :

- une culture du service bien ancrée;
- un virage numérique pour gagner en efficience;
- une expertise au profit de la population du Québec;
- une culture organisationnelle forte pour un personnel engagé.

Le cinquième élément du contexte, le développement durable, a éclairé les choix de son PS 2020-2023 afin de répondre à plusieurs des 16 principes mis de l'avant par la Loi sur le développement durable (LDD).

1.5 MOBILISATION DE RESSOURCES ET MODE DE FINANCEMENT

Retraite Québec mobilise des ressources importantes pour remplir tous ses mandats. L'éventail de ressources dont elle dispose se compose principalement de son personnel, d'actifs immobiliers, d'infrastructures technologiques et de diverses sources de financement.

En matière de **ressources humaines** (RH), le personnel de Retraite Québec est assujéti à la Loi sur la fonction publique (LFP) et est par conséquent régi par les politiques qu'adopte le Conseil du trésor (CT) en la matière. Fin 2019, le personnel de Retraite Québec comptait 2 180 employés réguliers et occasionnels, répartis entre son siège social à Québec et 10 centres de services dans différentes régions de la province.

Au 31 décembre 2019, le **coût des immobilisations** réalisées par Retraite Québec s'élevait à près de 468,2 millions de dollars, dont 105,7 millions en immobilisations corporelles et 362,5 millions en immobilisations incorporelles. Ces dernières se composaient principalement de logiciels (29,3 millions) et de développements de systèmes informatiques (333,1 millions).

Les **ressources informationnelles** (RI) jouent un rôle important pour permettre à Retraite Québec d'exécuter ses mandats et sa prestation de services aux citoyens, ne serait-ce que pour effectuer les calculs de rentes et autres prestations.

Les **ressources financières** de Retraite Québec représentent les opérations découlant de la gestion des divers mandats administrés. Une comptabilité distincte est tenue pour comptabiliser les opérations (cotisations, revenus de placements, rentes versées) relatives à chaque régime de retraite (RRQ, RRSP).

Pour l'exercice se terminant au 31 décembre 2019, les produits (revenus) de Retraite Québec s'élevaient à 267,5 millions de dollars et étaient principalement composés des frais facturés pour l'administration des RRSP et du RRQ, des contributions du GDQ pour l'administration de l'Allocation famille, des droits facturés pour les mandats RCR et RVER, et à l'administration temporaire de rentes de retraités.

Les charges (dépenses) représentaient quant à elles 266,8 millions de dollars et étaient principalement composées de frais d'administration, d'honoraires externes d'administration provisoire de régimes de retraite et de charges financières.

² Avant le 1^{er} janvier 2019, ce programme s'appelait Soutien aux enfants.

³ De leur côté, les sociétés d'État, dont le degré d'autonomie est défini par leur loi constitutive, sont des instruments de politique publique et doivent, à ce titre, rendre des comptes au gouvernement (SCT Canada, 2005, p. 9-11).

CHAPITRE 2

2 GOUVERNANCE DE RETRAITE QUÉBEC

Ce chapitre examine les instances de gouvernance qui ont été mises en place à Retraite Québec pour assurer son pilotage stratégique et surveiller la gestion de ses opérations. Le cadre légal y est tout d'abord présenté⁴. Les autres sections passent en revue les règles qui régissent la composition ainsi que le fonctionnement et les responsabilités du CA et de ses divers comités⁵.

La grille d'analyse reproduite à l'annexe VI énonce les bonnes pratiques et les critères utilisés pour porter un jugement sur le cadre de gouvernance qui est en place à Retraite Québec.

2.1 CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

Les lignes directrices énoncées par l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques précisent que le rôle du CA d'une entreprise publique doit être clairement défini par la législation, de préférence en conformité avec le droit des sociétés (OCDE, 2015, p. 29).

Les instances de gouvernance de Retraite Québec sont définies dans des dispositifs qui se trouvent dans la LGSE et dans sa loi constitutive⁶. Le Règlement intérieur (RIRQ) adopté par le CA de Retraite Québec vient aussi préciser les rôles et les responsabilités de ces instances (Retraite Québec, en ligne-F).

Au Québec, la LGSE adoptée en 2006 a permis de moderniser une composante essentielle du cadre législatif applicable à un ensemble de sociétés d'État. Cette loi, qui ne s'est appliquée à la Régie des rentes du Québec qu'à partir de 2009⁷, incorpore des principes de bonne gouvernance en ce qui touche notamment la composition, le fonctionnement et les responsabilités du CA, y compris la constitution de comités. Cette loi prévoit aussi la divulgation et la publication de renseignements sur les membres du CA et leur rémunération. Il est à noter que la CARRA n'était pas assujettie à la LGSE avant son regroupement avec la Régie des rentes en 2015.

Par ailleurs, la LRQ apporte des précisions quant aux modalités d'application des principes de bonne gouvernance énoncés par la LGSE. Ces modalités particulières touchent principalement la composition du CA, l'organisation de ses comités ainsi que les règles régissant la production des états financiers et la reddition de comptes devant l'Assemblée nationale.

En vertu de l'article 10 de sa loi constitutive, Retraite Québec est aussi assujettie au chapitre 2 de la Loi sur l'administration publique (LAP), ce qui l'oblige à rendre publique une déclaration de services aux citoyens et à préparer un PS qui est déposé à l'Assemblée nationale par le ministre responsable. Les dispositions applicables de la LAP prévoient, en outre, que Retraite Québec doit publier un rapport annuel de gestion (RAG) qui vise à rendre compte des résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans le PS.

Le cadre légal qui régit Retraite Québec en matière de gouvernance comporte un ensemble de dispositifs qui sont généralement conformes aux bonnes pratiques énoncées par l'OCDE. De manière plus particulière, le RIRQ permet de rassembler, de manière simple et claire, les diverses règles de gouvernance qui s'appliquent à Retraite Québec.

2.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION

La LGSE (chapitre II) définit les responsabilités qui incombent généralement au CA ainsi que son mode de fonctionnement et les diverses règles qui s'appliquent à ses membres et à son président⁸. En outre, la LRQ incorpore certaines dispositions particulières en ce qui touche la composition du CA, le mode de nomination de ses membres et d'autres éléments tels que le quorum et les procès-verbaux⁹.

Les points examinés relatifs au CA sont ceux définis dans le volet « Gouvernance » de la grille d'analyse reproduite à l'annexe VI¹⁰. Cet examen vise à voir dans quelle mesure les pratiques en vigueur à Retraite Québec se conforment non seulement au cadre législatif, mais aussi aux lignes directrices que l'OCDE a fixées sur la gouvernance des entreprises publiques.

2.2.1 Séparation des rôles entre CA, PCA et PDG

Les règles en vigueur à Retraite Québec établissent une répartition explicite des pouvoirs et des responsabilités entre le CA, le PCA et le PDG. Une telle séparation des rôles est l'un des éléments clés d'une saine gouvernance.

- Le CA exerce un pouvoir décisionnel sur les orientations et les actions les plus déterminantes que doit poser Retraite Québec pour s'acquitter de ses obligations et assurer la performance de l'organisation. Ce pouvoir décisionnel englobe toute une série de gestes, dont ceux décrits à l'article 15 de la LGSE¹¹ et à l'article 27 de sa loi constitutive¹².
- La LGSE précise les principales fonctions qui incombent respectivement au PCA et au PDG. Selon l'article 29, le rôle du PCA est de présider les séances du CA et de veiller au bon fonctionnement du conseil et de ses comités. De son côté, le PDG assume la direction et la gestion de l'organisation. C'est à ce dernier qu'il revient de proposer au CA les orientations stratégiques ainsi que les plans d'immobilisations et d'exploitation (a. 30 et 31).

L'examen des règles applicables permet de montrer qu'il n'y a pas de cumul des fonctions du PCA et du PDG à Retraite Québec. Cette séparation des rôles, qu'impose l'article 28 de la LGSE, correspond à l'une des pratiques recommandées par l'OCDE¹³.

En outre, la LGSE (a. 14, 2^e alinéa) prévoit que « le conseil d'administration est imputable des décisions de la Société auprès du gouvernement et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès du ministre ». Cet énoncé fait l'objet des précisions suivantes dans le RIRQ :

- Selon l'article 3, le PCA doit, entre autres fonctions, répondre, auprès du ministre, des décisions dont le Conseil est imputable.

- Selon l'article 4, le PDG représente Retraite Québec de façon officielle en assurant les relations d'affaires courantes avec le ministre responsable, les ministères et autres sociétés et organismes.

Dans les faits, les relations qui existent entre Retraite Québec et son ministre de tutelle sont semblables à celles qui prévalent au Québec pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

2.2.2 Nomination des membres du CA et composition du CA

Les lignes directrices de l'OCDE recommandent que l'État participe activement à la composition du CA en veillant à la diversité de ses membres. Les procédures de nomination doivent être méthodiques, transparentes et fondées sur le mérite (OCDE, 2015, p. 20-21). Dans le cas de Retraite Québec, la nomination des membres du CA se fait selon une procédure rigoureuse prévue aux articles 11 et 12 de sa loi constitutive.

- Selon la LRQ, Retraite Québec est administrée par un CA composé de 17 membres nommés par le gouvernement¹⁴, dont le PCA et le PDG. À l'exception du PCA et du PDG, les 15 autres membres sont choisis selon une répartition définie dans la Loi, à savoir 2 représentants du gouvernement et 13 représentants de divers groupes, dont 3 pour les participants aux régimes de retraite administrés par Retraite Québec, 1 pour les pensionnés et 9 pour divers milieux (affaires, travailleurs, etc.). Il est à noter que les membres qui ne représentent pas le gouvernement sont nommés à la suite d'un processus de consultation décrit sur le site Web de Retraite Québec¹⁵.
- Le gouvernement nomme le PCA pour un mandat d'une durée maximale de cinq ans et les autres membres pour un mandat d'une durée maximale de quatre ans. Ces derniers sont nommés par le gouvernement en tenant compte des profils de compétences et d'expérience approuvés par le CA¹⁶. On trouve dans les rapports annuels de gestion publiés par Retraite Québec le profil de chacun des membres du CA et le milieu qu'il représente, excepté pour le PCA et le PDG pour qui cette caractéristique ne s'applique pas¹⁷.
- Le PDG, quant à lui, est nommé par le gouvernement pour un mandat d'une durée maximale de cinq ans¹⁸. Il exerce ses fonctions à temps plein et est assisté de vice-présidents qui sont eux aussi nommés par le gouvernement et exercent leurs fonctions à temps plein.

De plus, la LGSE vise la diversité dans la composition des CA des sociétés d'État. L'article 43 de cette loi prévoit que le gouvernement établit des politiques¹⁹ ayant pour objectifs que les CA soient constitués, pour l'ensemble des sociétés d'État, de membres dont l'identité culturelle reflète les différentes composantes de la société québécoise et, à parts égales, de femmes et d'hommes. D'ici le 7 décembre 2021, chaque CA doit également compter au moins un administrateur âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination. Le Tableau 2.1 présente la situation qui prévaut à cet égard à Retraite Québec²⁰.

Tableau 2.1 Critères de représentation parmi les membres du CA

Critère de représentation	Selon LGSE (a. 43)	Retraite Québec en juin 2020
Administrateurs dont l'identité culturelle reflète les différentes composantes de la société québécoise	–	0/17
Parité de genre	À parts égales	8/17
Membres âgés de 35 ans ou moins au moment de leur nomination	1 ou +	1/17

2.2.3 Indépendance des membres du CA

L'une des pratiques recommandées par l'OCDE prévoit que « la composition du CA lui permet d'exercer son jugement en toute objectivité et indépendance » (OCDE, 2015, p. 29). De son côté, la LGSE (a. 4) prévoit qu'au moins les deux tiers des membres du CA, y compris le président, doivent se qualifier comme administrateurs indépendants²¹. Cette norme des 2/3 que prévoit la LGSE correspond à ce qui est recommandé par les organismes spécialisés dans le domaine de la gouvernance des entreprises, entre autres la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCGP, en ligne) et l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP 2019).

Dans le cas de Retraite Québec, sa loi constitutive (a. 11) prévoit que 7 des 17 membres du CA doivent se qualifier comme administrateurs indépendants, dont son président²². La loi constitutive de Retraite Québec ne précise pas les motifs pour lesquels la proportion de ses membres indépendants peut être inférieure à celle prescrite en vertu de la LGSE. Selon toute vraisemblance, cette situation particulière, qui fait suite à la Loi adoptée en 2015 pour regrouper la CARRA et la Régie des rentes du Québec, découle de la volonté gouvernementale d'inclure au CA des représentants d'employés, de pensionnés et d'autres groupes directement touchés par les régimes de retraite administrés ou supervisés par cette organisation²³. Une revue de la composition du CA d'autres organismes chargés de la gestion de régimes de retraite dans les autres provinces canadiennes révèle une situation plus contrastée en ce qui concerne l'indépendance des membres de leur CA²⁴.

Comme le montre l'encadré 2.1, une étude réalisée par l'IGOPP en 2019, portant sur la gouvernance de 24 sociétés d'État québécoises, conclut que les lois constitutives, telles que celle de Retraite Québec, devraient être alignées avec les dispositions de la LGSE. Selon l'IGOPP, les écarts entre la LGSE et les lois constitutives devraient être justifiés dans le texte des lois constitutives (IGOPP, 2019, p. 53). Le score de gouvernance décerné à Retraite Québec dans le cadre de cette étude tient compte du fait qu'aucun point n'est accordé lorsque moins de 50 % des administrateurs sont indépendants (IGOPP, 2019, Annexe III, p. 7). Finalement, il apparaît qu'un organisme de la taille de Retraite Québec devrait se conformer aux bonnes pratiques pour ce qui est du nombre de membres du CA qui se qualifient comme membres indépendants.

Si Retraite Québec ne peut se conformer à la règle du 2/3 que prescrit la LGSE, il existe au moins deux options qui peuvent être envisagées pour corriger la situation :

- Revoir la notion de membre indépendant spécifiée en vertu de l'article 12 de la LRQ de façon à rendre la règle du 2/3 moins restrictive.
- Justifier dans la Loi, le cas échéant, les écarts qui pourraient subsister par rapport à la norme du 2/3.

2.2.4 Intégrité et code d'éthique

La LGSE accorde au CA la responsabilité d'approuver les règles de gouvernance de la société ainsi que le code d'éthique applicable aux membres du CA et aux autres dirigeants nommés par la société (a. 15). Ces pouvoirs sont conformes aux lignes directrices de l'OCDE prévoyant que « des mécanismes sont institués pour éviter les conflits d'intérêts et limiter les ingérences politiques dans le fonctionnement du CA » (OCDE, 2015, p. 29).

Les règles qui régissent le fonctionnement du CA de Retraite Québec sont consignées dans son RIRQ. Elles touchent, entre autres, les procédures relatives à la tenue des séances du CA (nombre, avis de convocation, quorum, vote, etc.) ainsi que le rôle imparti au secrétaire au regard, par exemple, de la préparation de l'ordre du jour et de la rédaction des procès-verbaux (Retraite Québec, en ligne-F, p. 5-7). Le RAG que publie Retraite Québec rend compte du nombre de séances tenues et des principaux sujets débattus par le CA durant l'année écoulée²⁵.

Encadré 2.1 Qualité de la gouvernance fiduciaire selon l'indice IGOPP 2019

L'IGOPP a publié en 2019 un rapport qui évalue la qualité de la gouvernance au sein de 24 sociétés d'État québécoises, incluant Retraite Québec. Ce rapport comporte une grille d'évaluation qui sert à établir pour chaque société un score de gouvernance établi sur une base de 100. Cette grille distingue 4 dimensions de gouvernance et se décline en quelque 47 aspects distincts.

Le tableau ci-après compare le score obtenu par Retraite Québec avec la moyenne des 24 sociétés d'État évaluées. Globalement, Retraite Québec obtient un score de 73 qui est légèrement inférieur à la moyenne de 75,8 calculé pour les 24 sociétés. On constate, cependant, que Retraite Québec obtient un score supérieur à la moyenne pour trois des quatre dimensions examinées. Le seul score inférieur à la moyenne touche la première dimension analysée, soit celle relative à la composition et la structure du CA.

En examinant de plus près la grille d'évaluation applicable à cette première dimension, il ressort que 6 points sont retranchés à Retraite Québec pour le manque d'indépendance des membres du CA et de ses comités. Retraite Québec obtient aussi un score inférieur en raison de la taille de son CA, supérieur à 15 membres (3 points), et de son manque de diversité (2 points).

L'IGOPP recommande, entre autres, que les lois constitutives soient alignées avec les dispositions de la LGSE, notamment en ce qui concerne la proportion des membres qualifiés d'indépendants siégeant aux conseils et comités statutaires. Le cas échéant, les écarts entre la LGSE et les lois constitutives devraient être justifiés clairement dans le texte des lois constitutives (IGOPP, 2019, p. 53).

Dimensions de la gouvernance	Pondération (Total = 100)	Moyenne des 24 sociétés	Retraite Québec
Composition et structure du CA	26	21,8	12
Dynamique des séances du CA et des comités	14	12,1	14
Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du CA	31	19,1	22
Transparence, divulgation et reddition de comptes	29	22,8	25
TOTAL	100	75,8	73

En 2016, Retraite Québec a aussi adopté un code de déontologie applicable aux administrateurs (Retraite Québec, 2019b, p. 113-118). Ce code décrit les diverses règles déontologiques auxquelles les membres du CA doivent se conformer (confidentialité, neutralité politique, conflits d'intérêts, après-mandat, etc.). Il est aussi accompagné du Guide sur l'éthique des administrateurs, accessible sur le site Web de Retraite Québec.

Le Code de déontologie et le Guide sur l'éthique des administrateurs de Retraite Québec font partie des mécanismes recommandés par l'OCDE pour éviter les conflits d'intérêts et limiter les ingérences politiques dans le fonctionnement du CA (OCDE, 2015, p. 29).

2.2.5 Rémunération des administrateurs

L'article 46 de la LRQ prévoit que le gouvernement fixe la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail du PDG et des vice-présidents. La Loi précise, par ailleurs que, exception faite du PDG, les membres du CA ne sont pas rémunérés, sauf dans le cas et aux conditions que détermine le gouvernement (a. 23). Parmi les membres du CA, seul le PCA reçoit une rémunération conformément à un décret approuvé par le GDQ (Retraite Québec, 2020c, p. 82).

Il est bon de noter que la LGSE ne prévoit pas de dispositions particulières en ce qui concerne la rémunération des membres du CA, les modalités applicables étant précisées dans chaque loi constitutive²⁶. Néanmoins, la situation qui a cours à Retraite Québec correspond à celle qui s'applique pour la majorité des sociétés d'État assujetties à la LGSE. En effet, hormis le PCA, seuls les membres de six sociétés d'État²⁷ reçoivent une rémunération sous une forme ou une autre (montant annuel par séance ou pour la présidence d'un comité). Une étude réalisée par l'ENAP en 2012 a recommandé de mettre fin à cette pratique de bénévolat dans le cas des sociétés d'État assujetties à la LGSE, considérant qu'une telle pratique, en plus d'entraîner un problème d'équité, va à l'encontre des recommandations de l'OCDE et des tendances observées au palier fédéral canadien (Tremblay, Morneau et Pronovost, 2012, p. 38-41). Selon les lignes directrices de l'OCDE, l'information portant sur la rémunération versée aux membres du CA doit être rendue publique (OCDE, 2015, p. 27). À cet effet, l'article 39 de la LGSE prévoit que le rapport annuel d'une société doit indiquer la rémunération versée à chacun des membres du CA et celle des cinq dirigeants les mieux rémunérés. Le RAG de Retraite Québec contient effectivement la liste des cinq dirigeants les mieux rémunérés ainsi que la rémunération globale versée au PCA²⁸.

2.2.6 Évaluation de la performance du CA et du PDG

L'évaluation de la performance du CA et de ses comités est une composante essentielle d'une saine gouvernance. Le recours à cet outil permet de jeter un regard sur la façon dont les décisions ont été prises et sur la manière d'exercer la gestion des activités de l'organisation (ENAP, 2007, p. 37). Voilà pourquoi les lignes directrices de l'OCDE prévoient que le CA doit, sous la supervision de son président, procéder à une évaluation annuelle de ses performances (OCDE, 2015, p. 30).

En vertu de l'article 15 de la LGSE, l'une des fonctions du CA consiste à approuver les critères d'évaluation de ses membres et du PDG. L'article 1 du RIRQ précise en outre que c'est le CA qui approuve les critères d'évaluation du PDG et des autres membres du CA. Il lui revient aussi de s'assurer de la mise en œuvre des programmes d'accueil et de formation continue des membres du conseil (Retraite Québec, en ligne-F, p. 1-2).

On trouve sur le site Web de Retraite Québec une présentation des outils utilisés pour évaluer la performance des membres du CA et du programme de formation qui leur est offert²⁹. Ce même site fournit aussi la liste des formations suivies et le nombre d'heures³⁰.

Le RAG 2019 atteste que le CA a procédé à l'évaluation du fonctionnement et de la performance du CA, de ses comités et de ses membres pour l'année 2018 (Retraite Québec, 2020c, p. 80). Ce rapport fait de plus état de l'assiduité des administrateurs aux séances du CA et de ses comités.

En 2019, le CA s'est réuni à 11 reprises, et ses divers comités ont tenu 28 rencontres. Globalement, le taux d'assiduité des membres aux séances du CA a été de 88,1 % en 2019 (Retraite Québec, 2020c, p. 83).

2.3 COMITÉS DU CA

Selon les lignes directrices de l'OCDE, le CA doit mettre en place des comités spécialisés, composés d'administrateurs indépendants et qualifiés, pour l'aider à assumer ses fonctions, en particulier en matière de vérification de comptes, de gestion des risques et de rémunération (OCDE, 2015, p. 30). La LGSE exige, quant à elle, que le CA constitue trois comités, dont un comité de gouvernance et d'éthique, un comité de vérification et un comité des RH. La Loi laisse toutefois au CA le loisir de constituer d'autres comités pour l'étude de questions particulières ou pour faciliter le bon fonctionnement de l'organisation (a. 19 et 20).

Retraite Québec se conforme aux pratiques recommandées par l'OCDE et aux exigences de la LGSE. En effet, son CA compte six comités, dont cinq sont prescrits en vertu de sa loi constitutive (a. 33). Ceux-ci incluent les trois comités identifiés dans la LGSE ainsi qu'un comité chargé des politiques de placement et un comité des services à la clientèle. En outre, le CA a institué un comité des technologies de l'information (TI) (Retraite Québec, en ligne-F, p. 12-13).

Le RIRQ définit le mode de fonctionnement de ces six comités ainsi que les responsabilités qui leur sont confiées³¹. Ainsi, le président d'un comité doit, après chaque séance, présenter un rapport sommaire de ses activités au CA pour le tenir informé. De plus, chaque comité doit produire un sommaire de ses activités qui est inclus dans le RAG de Retraite Québec. Ce rapport fait aussi état du nombre de séances tenues par chaque comité ainsi que de l'assiduité de chacun de ses membres³².

En vertu de la LGSE, les trois comités obligatoires (a. 19) ne doivent regrouper que des membres indépendants, y compris le président du comité. Dans le cas de Retraite Québec, cette exigence ne s'applique que pour le comité de vérification. La LRQ (a. 33) prévoit, en effet, que seul le président doit être indépendant dans le cas du comité de gouvernance et d'éthique, du comité des RH, du comité chargé des politiques de placement et du comité des services à la clientèle³³. Bien que le RIRQ n'impose aucune exigence de la sorte pour le comité des TI, ses membres sont majoritairement indépendants (Retraite Québec, 2020c, p. 73-80).

Tableau 2.2 Critères d'indépendance des membres du CA et de ses comités

CA/Comités	Selon LGSE	Selon Loi constitutive	Retraite Québec – juin 2020 ³⁴
CA	2/3	7/17	8/17
Comité du CA			
▪ Vérification	100 %	100 %	3/3
▪ Gouvernance et éthique		1 ou +	1/3
▪ RH		1 ou +	1/3
▪ Services à la clientèle	-	1 ou +	1/3
▪ Politiques de placement	-	1 ou +	1/3
▪ TI	-	-	2/3

2.3.1 Comité de gouvernance et d'éthique³⁵

Le comité de gouvernance et d'éthique est chargé principalement de recommander au CA l'approbation et/ou l'adoption :

- du règlement intérieur et des règles de gouvernance;
- des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du CA, exception faite du PCA et du PDG;
- du mandat et de la composition de chaque comité du CA;
- du guide d'éthique et d'un code de déontologie applicables aux membres du CA et aux employés;
- du PS et des plans d'action annuels en découlant.

C'est aussi ce comité qui recommande au CA les critères utilisés pour évaluer les membres du CA ainsi que le fonctionnement et la performance du CA et de ses comités. Il lui revient finalement de procéder à ces évaluations et, le cas échéant, de proposer au PCA les correctifs nécessaires.

2.3.2 Comité de vérification

De façon générale, le comité de vérification a pour rôle d'assister le CA pour tout ce qui touche le pilotage stratégique et la surveillance effective qu'il exerce, notamment en matière de processus financiers, de gestion des risques et des contrôles, d'évaluation de la performance, de reddition de comptes et d'audit. À ces fins, le comité de vérification est chargé de recommander au CA l'adoption :

- du cadre budgétaire et du budget annuel;
- du RAG et des états financiers³⁶ de Retraite Québec;

- des acquisitions de biens ou de services de 2 000 000 \$ et plus³⁷;
- de la Politique de gestion intégrée des risques;
- de la Politique d'audit interne.

Il revient aussi à ce comité de s'assurer que des mécanismes de contrôle interne adéquats et efficaces sont mis en place. De plus, il approuve le plan annuel et pluriannuel de l'audit interne et en assure le suivi. À noter que, conformément aux bonnes pratiques en la matière, les activités de la Direction de l'audit interne s'exercent sous l'autorité du comité de vérification, bien que le responsable de l'audit interne relève administrativement du PDG.

2.3.3 Comité des ressources humaines

Le comité des RH a pour mandat d'aider le CA à s'acquitter des responsabilités qui lui incombent en matière de RH. De façon plus précise, il lui appartient de recommander au CA l'approbation du profil de compétence et d'expérience pour la nomination du PDG ainsi que les critères utilisés pour procéder à son évaluation.

Par ailleurs, ce comité évalue et, lorsque requis, recommande au CA les stratégies ou les orientations portant notamment sur la planification de la main-d'œuvre, le développement des compétences, la gestion du rendement ainsi que sur la santé et le mieux-être au travail.

2.3.4 Comité des services à la clientèle

Le comité des services à la clientèle a pour mandat d'aider le CA à s'acquitter des responsabilités qui lui incombent en matière de services à la clientèle. De façon plus générale, il lui revient d'évaluer et, lorsque requis, de recommander au CA les stratégies et les orientations générales en matière de services à la clientèle. Il lui incombe plus particulièrement de recommander au CA l'approbation de la Déclaration de services aux citoyens (DSC) et des ententes de services conclues avec les comités de régimes de retraite.

Ce comité assume aussi la responsabilité d'évaluer :

- la performance des services rendus à la clientèle, notamment au regard des indicateurs prévus à la DSC;
- le processus de gestion des plaintes, y compris le suivi des recommandations formulées et la reddition de comptes sur le sujet.

2.3.5 Comité des technologies de l'information

Le comité des TI est chargé d'évaluer les stratégies et les orientations générales sur les TI et le développement des systèmes de gestion de l'information. Il fait des recommandations au CA concernant l'approbation :

- de la programmation annuelle de l'utilisation prévue des sommes consacrées aux RI pendant l'exercice financier;
- du portefeuille annuel de projets et de tout projet en RI qui doit, selon les critères du CT, être autorisé.

Il revient aussi à ce comité d'évaluer les demandes relatives aux dépenses d'approvisionnement, de services professionnels ou de services de nature technique de 2 000 000 \$ et plus en matière de RI, et de faire des recommandations au CA à ce sujet.

2.3.6 Comité chargé des politiques de placement

Le RRQ et les RRSP qu'administre Retraite Québec disposent d'imposants actifs financiers dont la gestion est confiée à la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ)³⁸. C'est pourquoi a été créé un comité chargé des politiques de placement mandaté d'élaborer et de soumettre au CA les politiques de placement touchant une partie des sommes déposées auprès de la CDPQ, notamment les politiques de placement du Régime de rentes du Québec et de certains régimes de retraite RRSP. Ce comité a aussi la responsabilité de faire rapport au CA sur l'application desdites politiques de placement par la CDPQ et le rendement des sommes qui y sont déposées. Il est à noter que les grands régimes de retraite RRSP que sont le RREGOP, le RRPE, le RRMSQ, le Régime de retraite des élus municipaux (RREM) et le RRAPSC ont des politiques de placement qui sont sous la responsabilité des comités de retraite. L'encadré 2.2 décrit sommairement le rôle joué par ces comités de retraite.

Encadré 2.2 Rôle joué par les comités de retraite³⁹

Certaines lois régissant des RRSP prévoient la mise en place d'un comité de retraite dont le rôle est différent de celui assumé par un comité du CA. Cinq régimes parmi les plus importants ont mis en place de tels comités, qui sont des acteurs importants dans l'administration des régimes concernés. De façon générale, ces comités de retraite ont pour but d'assurer les services auxquels ont droit les participants et les prestataires du régime de retraite concerné, en plus de favoriser sa gestion efficace.

- Les relations entre Retraite Québec et chacun de ces cinq comités font l'objet d'ententes de services visant à définir la contribution de chacune des parties, les mécanismes de liaison de même que les modalités de traitement des différends et de reddition de comptes.

Les responsabilités de ces comités de retraite sont définies dans chacune des lois afférentes. Elles comprennent, entre autres, les responsabilités suivantes :

- Établir la politique de placement pour leur fonds respectif conjointement avec la CDPQ.
- Approuver les états financiers du régime de retraite.
- Examiner le rapport d'évaluation actuarielle du régime de retraite.
- Réexaminer, sur demande, les décisions prises par Retraite Québec à l'égard des participants et des prestataires.
- Formuler, à l'intention de Retraite Québec ou du gouvernement, des recommandations concernant l'application du régime de retraite.
- Demander à Retraite Québec que soient réalisées des études sur l'administration des régimes de retraite.

Soulignons que certaines responsabilités mentionnées peuvent être confiées à des sous-comités, comme c'est le cas, entre autres, en matière de placement et de réexamen. Il faut mentionner, enfin, que le RAG de Retraite Québec rend compte des travaux réalisés par chacun des comités de retraite, du nombre de rencontres tenues et, le cas échéant, de la rémunération versée à leur président (Retraite Québec, 2019b, p. 35-39).

2.4 NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX INSTANCES DE GOUVERNANCE

Le Tableau 2.3 reprend certaines composantes de la grille d'analyse reproduite à l'annexe VI. On retrouve dans ce tableau les huit éléments de gouvernance considérés dans le présent chapitre ainsi que les critères de bonne gouvernance qui les accompagnent. Une notation y est ajoutée afin d'établir dans quelle mesure les instances de gouvernance de Retraite Québec s'harmonisent avec les bonnes pratiques de l'OCDE.

S'agissant des instances de gouvernance analysées dans ce chapitre, il importe tout d'abord de noter que Retraite Québec se conforme à toutes les prescriptions qui se trouvent dans sa loi constitutive et a mis en place tous les mécanismes de gouvernance qui y sont prévus. Il appert toutefois que ces prescriptions diffèrent, à différents égards, de celles établies en vertu de la LGSE en ce qui concerne l'indépendance des membres du CA et de ses comités. Pour les autres éléments analysés, les pratiques en vigueur à Retraite Québec correspondent aux recommandations des *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*.

En ce qui concerne plus particulièrement le critère d'indépendance, la LGSE précise qu'au moins les 2/3 des membres du CA doivent se qualifier comme administrateurs indépendants, alors que la loi constitutive de Retraite Québec exige que seuls 7 de ses 17 membres soient indépendants.

En outre, la LGSE impose la mise en place de trois comités du CA ne regroupant que des membres indépendants, alors que pour Retraite Québec cette exigence ne s'applique que pour le comité de vérification. À noter que la norme des 2/3 que prévoit la LGSE correspond à ce qui est recommandé par les organismes spécialisés dans le domaine de la gouvernance des entreprises.

Il importe de rappeler que les instances de gouvernance instaurées en vertu de la LGSE ont pour objectif de renforcer le pilotage stratégique des sociétés d'État ainsi que la surveillance de la gestion de ses opérations. Considérant l'importance du rôle joué par Retraite Québec dans le système de retraite québécois, il serait opportun qu'une réflexion soit entreprise sur la définition du critère d'indépendance qui s'applique aux membres du CA. Une telle réflexion pourrait mener, par exemple, à revoir la notion de « membre représentant » ou encore à justifier, comme le recommande l'IGOPP, les écarts par rapport à la règle du 2/3 qui est prescrite par la LGSE.

Sous réserve du critère d'indépendance de ses membres du CA, la notation présentée au Tableau 2.3 permet de démontrer qu'au regard des instances de gouvernance, les pratiques en usage à Retraite Québec sont très solides. Sept des huit éléments considérés obtiennent la note « A ».

Tableau 2.3 Notation des pratiques relatives aux instances de gouvernance⁴⁰

Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe VI	Notation
1. Cadre législatif	Degré de clarté du cadre juridique régissant la gouvernance de Retraite Québec et cohérence avec les normes communément acceptées	A
2. Séparation des rôles entre CA et PDG	Répartition explicite et adéquate des rôles, en évitant le cumul des fonctions de PCA et de PDG	A
3. Composition et nomination des membres du CA	Représentativité et profil de compétences des membres du CA	A
4. Indépendance des membres du CA	Proportion des membres du CA de Retraite Québec qui peuvent être considérés comme indépendants	C
5. Intégrité et éthique	Existence ou non à Retraite Québec d'un code d'éthique et de déontologie	A
6. Comités du CA	Nombre et rôle des comités mis en place à Retraite Québec; principaux extrants de ces comités	A
7. Rémunération des administrateurs	Accessibilité de l'information portant sur la rémunération versée aux membres du CA	A
8. Évaluation du CA, du PDG et des comités	Nature et fréquence des évaluations faites sur les membres du CA; assiduité des membres aux séances du Conseil et de ses comités	A

Échelle de notation : A = Pratique solide; B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

-
- ⁴ Les mécanismes de gouvernance ont été examinés essentiellement à partir de 2016 puisqu'ils visent spécifiquement l'entité Retraite Québec, constituée depuis le 1er janvier 2016 pour regrouper les activités auparavant assumées par la CARRA et la Régie des rentes du Québec.
- ⁵ Les instruments mis en place pour exercer le contrôle de gestion sont abordés dans un chapitre subséquent. À cet effet, il faut noter que la notion de gouvernance donne lieu à des définitions qui peuvent être plus ou moins extensives. Pour les fins du présent rapport, une distinction très nette est faite entre les instances de gouvernance qui assurent, au sommet de la chaîne organisationnelle, le pilotage stratégique et la surveillance effective de la gestion de l'organisation (l'administration de l'organisation) d'une part, et les instruments mis en place par la direction pour exercer le contrôle de gestion à la base d'une production efficace et efficiente des services publics (l'administration des services) d'autre part. Voir à cet effet Van Doren et Lonti, 2010, p. 522-524; CAS, 2007, p. 1-2.
- ⁶ À noter que Retraite Québec est aussi assujettie à d'autres lois ou politiques qui peuvent avoir une incidence sur sa gouvernance. Lorsque cela s'applique, ces autres lois et politiques sont abordées dans la suite de ce rapport.
- ⁷ Loi concernant la gouvernance de la Régie des rentes du Québec et modifiant diverses dispositions législatives, LQ 2009, c. 41, a. 7. À noter que la CARRA n'était pas assujettie à la LGSE avant son regroupement avec la Régie des rentes en 2015.
- ⁸ Le mandat et les règles de fonctionnement du CA font aussi l'objet d'un document explicatif accessible sur le site Web de Retraite Québec. Voir Retraite Québec, en ligne-H.
- ⁹ Ces dispositions sont reprises et explicitées dans le Règlement intérieur (Retraite Québec, en ligne-F).
- ¹⁰ La section sur le conseil d'administration englobe les points 2 à 8, à l'exception des points 5 et 6 qui seront traités dans la section portant sur les comités du conseil.
- ¹¹ Pour une description plus complète du rôle du CA, voir Règlement intérieur de Retraite Québec, a. 1.2.
- ¹² Bien que ce pouvoir décisionnel du CA soit défini de manière claire et explicite dans les lois, son exercice peut néanmoins être conditionné, tel que mentionné par ailleurs par les pratiques qui régissent les relations avec le gouvernement et/ou le ministre de tutelle.
- ¹³ Les fonctions du PCA et du PDG sont décrites plus en détail dans Retraite Québec, en ligne-F, p. 3-5.
- ¹⁴ Selon l'IGOPP, les opinions sont partagées quant à la taille optimale d'un CA, celle-ci étant influencée par des facteurs comme la complexité de la société, les exigences de représentativité, et d'autres facteurs. Bien qu'il n'y ait pas de règle absolue, l'expérience semble militer pour une taille des conseils se situant entre 8 et 12 membres. Dans le cas des sociétés d'État examinées par l'IGOPP, on ne trouve que 2 sociétés ayant plus de 15 membres, soit Retraite Québec et Hydro-Québec (IGOPP, 2019, p. 15-16).
- ¹⁵ Retraite Québec, en ligne-M.
- ¹⁶ Pour connaître le profil de compétences et d'expérience utilisé pour la nomination des membres du CA, se référer à Retraite Québec, en ligne-I. On trouve également la grille d'expertise des membres du CA sur le site Web de Retraite Québec.
- ¹⁷ Pour la situation au 31 décembre 2019, voir Retraite Québec, 2020c, p. 73-80.
- ¹⁸ Les modalités de nomination du PDG sont abordées au chapitre 3.
- ¹⁹ Ces politiques sont définies dans les décrets 1140-2007 et 1215-2011. Il y a lieu de noter à cet égard que le *Discours sur le budget* présenté le 10 mars 2020, qui n'a pas été adopté, fait part de l'intention du gouvernement d'apporter des modifications à la LGSE, notamment pour y prévoir que la zone paritaire hommes-femmes (40 %-60 %) s'applique à chaque CA. Voir Finances Québec (2020), *Budget 2020-2021 : Plan budgétaire*, p. C.103-C.104.
- ²⁰ Il y a lieu de noter que la lettre transmise aux organisations lors du processus de consultation pour la nomination des administrateurs contient un rappel à l'égard des orientations gouvernementales visant la diversité. Toutefois, Retraite Québec ne contrôle pas les suggestions de candidatures faites par les organisations consultées ni la nomination, qui est la responsabilité du gouvernement.
- ²¹ La notion d'indépendance est définie à l'article 4 de la LGSE, qui prévoit « qu'un membre se qualifie comme tel s'il n'a pas, de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptibles de nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de la société ». Outre ces règles, l'article 12 de la LRQ précise qu'un membre indépendant ne peut être ou avoir été, au cours des trois dernières années précédant la date de sa nomination, à l'emploi d'un organisme dont les employés participent à un RRSP ou à l'emploi d'une association représentant ces employés.
- ²² Selon les informations apparaissant sur le site Web de Retraite Québec au 19 juin 2020, 8 des 17 membres du CA étaient considérés comme indépendants du gouvernement.

-
- ²³ Cette interprétation est renforcée par les critères d'indépendance énoncés à l'article 12 de la LRQ qui précisent qu'un membre indépendant ne peut être ou avoir été, au cours des trois dernières années précédant la date de sa nomination, à l'emploi d'un organisme dont les employés participent à un RRSP ou à l'emploi d'une association représentant ces employés.
- ²⁴ D'un côté, on retrouve l'Alberta Pensions Services Corporation (APS 2018, p. 4) et Vestcor Inc. au Nouveau-Brunswick (on line, p. 2) dont le CA est composé d'une majorité de membres indépendants. Mais on retrouve aussi d'autres organismes de retraite dont le CA est composé presque exclusivement de membres nommés par le gouvernement à titre de représentants de régimes de retraite. C'est le cas, entre autres, de la British Columbia Pension Corporation (2019, p. 6) et de Provident10 (on line) à Terre-Neuve-et-Labrador.
- ²⁵ Pour l'année 2019, voir Retraite Québec, 2020c, p. 80 et 83.
- ²⁶ Le Discours sur le budget présenté le 10 mars 2020, qui n'a pas été adopté, fait part de l'intention du gouvernement d'apporter des modifications à la LGSE, notamment pour y prévoir que tous les membres des CA des sociétés d'État seraient rémunérés, à l'exclusion des employés du secteur public ou d'une filiale de ces sociétés. Voir Finances Québec (2020), *Budget 2020-2021 : Plan budgétaire*, p. C.103-C.104.
- ²⁷ Selon le décret 610-2006, ces six sociétés d'État sont Hydro-Québec, la Caisse de dépôt et placement du Québec, Loto-Québec, la Société des alcools du Québec (SAQ), Investissement Québec et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).
- ²⁸ Retraite Québec, 2020c, p. 82 et 85 pour les informations portant sur l'année 2019.
- ²⁹ Retraite Québec, en ligne-J et O.
- ³⁰ Retraite Québec, en ligne-N.
- ³¹ À noter que les responsabilités définies dans le RIRQ reprennent, en les complétant, celles prévues pour les trois comités obligatoires en vertu de la LGSE et celles que prévoit la LRQ pour le comité chargé des politiques de placement et le comité des services à la clientèle. Les responsabilités confiées au comité des TI sont définies uniquement dans le RIRQ.
- ³² Voir Retraite Québec, 2020c, p. 83 pour les informations portant sur l'année 2019.
- ³³ Cette disposition de la loi constitutive est conséquente avec les critères d'indépendance qui s'appliquent aux membres du CA en vertu de la LGSE (art. 4) et de la LRQ (art.12).
- ³⁴ Voir Retraite Québec, en ligne-K.
- ³⁵ Dans les lignes qui suivent, les responsabilités dévolues à chaque comité du CA sont décrites en faisant part uniquement des principaux extraits qui sont pertinents pour la présente revue de mandat.
- ³⁶ Le comité de vérification a aussi la charge de recommander l'approbation des états financiers des régimes de retraite administrés par Retraite Québec, ceux-ci étant autorisés selon le cas par le CA ou le comité de retraite concerné.
- ³⁷ Le Règlement intérieur prévoit une exception dans le cas d'acquisitions qui « constituent une transaction administrative courante depuis plus d'un exercice financier ou si elles sont en matière de ressources informationnelles ».
- ³⁸ Au 31 décembre 2019, les actifs confiés à la CDPQ s'élevaient à 170 milliards de dollars, dont 81 milliards pour le RRQ, et à 89 milliards de dollars dans le cas des RRSP (Retraite Québec, 2020c, p. 2 et 17).
- ³⁹ Pour l'année 2019, les comités de retraite en place couvraient les cinq régimes suivants : le RREGOP, le RRPE, le RREM, le Régime de retraite des membres de la Sûreté du Québec (RRMSQ) et le RRAPSC. Soulignons que certains comités de retraite assument des responsabilités particulières qui ne sont pas mentionnées dans l'encadré (Retraite Québec, 2020c, p. 88-90).
- ⁴⁰ Les cinq niveaux de notation s'inspirent du système mis en place au Royaume-Uni pour évaluer les capacités administratives des ministères et agences. Voir UK Civil Service, 2007, p. 33.

CHAPITRE 3

3 ORGANISATION DE RETRAITE QUÉBEC

Le présent chapitre vise à analyser le type d'organisation mis en place par Retraite Québec pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs. Aux fins de ce rapport, le terme « organisation » ne renvoie pas seulement à la structure organisationnelle ou à la façon dont sont organisés les services proposés à la population. Cette notion englobe aussi la conception et la mise en œuvre de politiques publiques de même que les nombreux liens organiques que Retraite Québec entretient avec diverses instances gouvernementales ou partenaires du secteur privé⁴¹.

La première section présente la structure organisationnelle et les fonctions du PDG. Les suivantes sont consacrées à l'examen des liens institutionnels et des partenariats de Retraite Québec ainsi qu'à l'application des politiques publiques et au déploiement des services à ses diverses clientèles.

Les critères utilisés pour porter un jugement sur le volet organisationnel sont fondés sur les bonnes pratiques déterminées dans la grille d'analyse reproduite à l'annexe VI.

3.1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONS DU PDG

L'organigramme de Retraite Québec publié sur son site Web, et reproduit à l'annexe VII du présent rapport, donne un aperçu de sa structure organisationnelle. Au sommet se trouve le CA. Directement sous le CA figure le PDG, qui assume la direction de Retraite Québec tout en étant membre du CA. Il sert de trait d'union entre les instances de gouvernance et les unités mises en place pour réaliser les mandats de la société.

3.1.1 Aperçu des principales unités administratives

Sommairement, l'organisation de Retraite Québec compte :

- deux vice-présidences qui assument des mandats sectoriels :
 - la Vice-présidence aux services à la clientèle;
 - la Vice-présidence aux politiques et aux programmes;
- deux autres vice-présidences qui assument des fonctions de soutien :
 - les TI;
 - les Services à l'organisation.

Outre les quatre vice-présidences, la structure organisationnelle de Retraite Québec comprend d'autres unités qui relèvent directement du PDG :

- la Direction générale de la planification et de la performance;

- le Commissaire aux plaintes et à l'amélioration des services;
- le Secrétariat général;
- la Direction des communications;
- la Direction de l'audit interne;
- le Secrétariat des comités de retraite et du réexamen.

Les unités administratives relevant des vice-présidences font ressortir la multiplicité des clientèles et les besoins importants en TI pour assurer la prestation des services dans le contexte des orientations de la STNG, à savoir :

- le numérique pour des relations adaptées à la réalité des citoyens;
- le numérique pour une administration publique innovante, efficiente et transparente.

3.1.2 Fonctions du PDG

Le PDG est appuyé par un comité de direction composé de huit membres :

- lui-même, qui le préside, une vice-présidente;
- trois vice-présidents;
- la directrice générale de la planification et de la performance;
- la directrice des communications;
- le secrétaire général.

Le comité se réunit généralement toutes les deux semaines pour orienter la conduite des mandats de Retraite Québec, faire progresser les grands dossiers organisationnels, s'assurer que le CA et ses comités disposent de l'information nécessaire pour assumer leurs responsabilités, veiller à l'application de leurs décisions et faire le suivi des résultats de l'organisation à l'aide du Tableau de bord sur la performance de Retraite Québec.

Les fonctions du PDG, telles que détaillées à l'annexe II, sont nombreuses et variées. Elles sont notamment définies par :

- la LGSE (a. 31 et 32);
- la LRQ (a. 41 et 42);
- le RIRQ (a. 4).

Selon les bonnes pratiques préconisées par l'OCDE, l'une des fonctions essentielles du CA d'une entreprise publique est de nommer et de révoquer son directeur général; dans le cas contraire, il peut difficilement exercer pleinement son rôle de surveillance et être responsable des résultats de la société (OCDE, 2015, p. 79-80). À tout le moins, pour préserver l'intégrité du CA, celui-ci doit exiger des consultations avant la nomination. L'article 21 de la LRQ et l'article 1 alinéa 15 du RIRQ s'inscrivent dans le même sens et précisent que le CA formule sa recommandation au gouvernement

pour la nomination du PDG en tenant compte du profil de compétence et d'expérience approuvé par le CA.

À la création de Retraite Québec, lors du regroupement de la CARRA et de la Régie, le gouvernement s'est prévalu de la disposition transitoire prévue à l'article 73 du projet de loi 58⁴², lui permettant de procéder sans consultation pour nommer le premier PDG de Retraite Québec pour un mandat de quatre ans.

Par la suite, le GDQ a renouvelé à deux reprises le mandat du PDG de Retraite Québec. Ces nominations se sont faites après que le CA de Retraite Québec ait adopté le profil de compétence et d'expérience du PDG ainsi qu'une résolution pour recommander le renouvellement du mandat⁴³.

3.2 LIENS INSTITUTIONNELS ET PARTENARIATS

À titre de société d'État dotée d'un CA, Retraite Québec jouit d'une autonomie de gestion qui est, à bien des égards, beaucoup plus étendue que celle exercée par les ministères et la plupart des autres organismes du secteur public. Néanmoins, elle demeure assujettie à certains éléments du cadre de gestion qui s'applique à l'appareil public québécois⁴⁴ et conserve, de ce fait, des liens institutionnels étroits avec de nombreux intervenants gouvernementaux.

L'un des mandats confiés à Retraite Québec est la gestion de l'Allocation famille, sous la responsabilité du ministre de la Famille, comme indiqué au point 1.1 du présent rapport. L'administration du versement est effectuée pour le compte du ministre du Revenu.

Outre les liens avec son ministre responsable, le ministre des Finances (LGSE, évaluations actuarielles, rapports annuels de gestion), Retraite Québec entretient de nombreuses relations avec les autorités gouvernementales, notamment avec le SCT (planification stratégique, réglementation sur les contrats publics et les RI).

Outre les comités de retraite dont il est fait état à l'encadré 2.2, les activités de Retraite Québec l'amènent à entretenir des liens avec de nombreux partenaires, notamment :

- les employeurs des divers régimes de retraite du secteur public qui perçoivent les cotisations et transmettent de l'information;
- la CDPQ à qui sont confiés les actifs du RRQ et de certains fonds des RRSP administrés par Retraite Québec;
- l'ARQ pour les retenues à la source des cotisations des salariés et des contributions des employeurs;
- le gouvernement du Canada pour une administration intégrée d'un régime harmonisé avec le Régime de pensions du Canada (RPC);
- les administrateurs de RCR et de RVER pour le prélèvement des droits pour payer les frais d'administration;

- l'Autorité des marchés financiers qui contribue à l'encadrement des RVER;
- la CNESST pour s'assurer que les employeurs respectent leur obligation d'offrir un RVER à leurs employés et pour l'échange d'information;
- la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) et le Directeur de l'état civil (DEC) pour l'échange d'information nécessaire à la prestation de services.

Retraite Québec a aussi mis sur pied plusieurs comités afin de favoriser la collaboration avec ses partenaires. Ceux-ci sont présentés à l'annexe IV.

Qui plus est, les employeurs des RRSP sont visés par la Stratégie de partenariat avec les employeurs 2017-2019 adoptée par Retraite Québec. Cette stratégie vise essentiellement à bonifier la qualité des données de participation aux RRSP transmises annuellement à Retraite Québec de même que le délai de traitement afin, notamment, que les participants et les prestataires bénéficient des avantages auxquels ils ont droit. Cette stratégie a été élaborée après consultation des besoins et des attentes des employeurs des RRSP par des tables d'employeurs et la réalisation de sondages. La Stratégie de partenariat s'inscrit dans le PS 2017-2019 de Retraite Québec et s'articule autour de trois axes, à savoir :

- une communication plus efficace avec les employeurs;
- un meilleur soutien aux employeurs;
- un engagement commun à l'égard de la qualité des données.

Les actions définies dans le cadre de la Stratégie ont été atteintes le 31 décembre 2019 selon Retraite Québec.

Retraite Québec entretient aussi des collaborations et des rapports avec plusieurs administrateurs de régimes de retraite, dont ceux des autres provinces canadiennes et du gouvernement fédéral de même qu'avec des organismes externes liés au domaine de la retraite. Retraite Québec a défini une approche de collaboration avec ceux-ci en 2017. Dans un premier temps, elle a regroupé les différents acteurs du domaine de la retraite en trois catégories selon leur relation d'affaires avec Retraite Québec comme l'illustre la Figure 3.1. Dans un second temps, elle a schématisé les relations avec les différents acteurs en fonction de leur contribution à chacune des trois catégories. Cette schématisation est évolutive.

Figure 3.1 Catégories des acteurs externes



Source : Retraite Québec, 2017c.

3.3 APPLICATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Les sociétés d'État sont des instruments créés spécifiquement pour exécuter des politiques publiques de grande importance, particulièrement lorsque l'autonomie est une condition essentielle à leur mise en œuvre (SCT Canada, 2005, p. 9-11). À l'étape de cette mise en œuvre, les politiques publiques peuvent se décliner de diverses façons (programmes, services, activités, projets, etc.) et faire appel à plusieurs types d'instruments tels que la réglementation, les subventions, la sensibilisation ou autres (Turgeon et Savard, 2012, p. 2).

La mission première de Retraite Québec est d'administrer le RRQ, les RRSP et l'Allocation famille, et de surveiller les RCR. Elle joue ainsi un rôle important pour la pérennité du système de retraite québécois, fruit d'une responsabilité partagée entre les gouvernements, les employeurs et les individus.

Retraite Québec contribue à la mise en œuvre d'autres composantes de politiques publiques, dans un rôle qui peut être plus ou moins important. Ces politiques sont abordées ci-dessous.

3.3.1 Développement durable

Retraite Québec a adopté son premier Plan d'action de développement durable 2017-2020 (PADD) et l'a rendu public (sur son site Web) conformément à l'article 15 de la LDD. Retraite Québec vise ainsi à contribuer à trois des huit orientations de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 (SGDD).

Au titre des pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique, les actions concrètes de Retraite Québec visent à réduire le nombre d'impressions, à augmenter la récupération des matières résiduelles et à mettre à la disposition des MO des biens excédentaires pour réutilisation. De plus, des capsules d'information et des activités de sensibilisation sont réalisées auprès de ses employés.

Retraite Québec s'acquitte de l'obligation de rendre compte de l'état d'avancement de ses objectifs en matière de développement durable dans son RAG (LDD, a. 17).

3.3.2 Politiques sociales

Dans son Rapport annuel d'activités 2018-2019, le Protecteur du citoyen formule des recommandations sur le traitement de certains dossiers qui relèvent des politiques sociales gouvernementales (p. 50-51), à savoir :

- Respecter l'esprit d'un programme social et éviter toute rigidité;
- Respecter les délais légaux lors de la révision du montant d'une rente de retraite.

3.3.3 Compétences et exercice des droits des personnes handicapées

Après consultation de plusieurs de ses unités administratives, Retraite Québec s'est doté d'un premier Plan d'action à l'égard des personnes handicapées en 2017-2019 (Retraite Québec, 2017d) et l'a publié sur son site, ce qui répond à l'engagement 1 du Plan 2015-2019 des engagements gouvernementaux (PEG) et à l'article 61.1 de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées (RLRQ, c. E-20.1), visant les organismes employant au moins 50 personnes. Ce plan est mis à jour annuellement. On trouve l'état d'avancement des objectifs dans son Plan d'action 2020 à l'égard des personnes handicapées (Retraite Québec, 2020b).

Du reste, même si Retraite Québec n'est pas responsable d'une action particulière dans le cadre du PEG, elle a collaboré aux travaux sur deux des engagements du PEG dans le cadre de la politique *À part entière : pour un véritable exercice du droit à l'égalité* :

- Simplifier les démarches d'accès aux programmes de soutien financier destinés aux enfants handicapés et à leur famille;
- Appliquer, dans le contexte de la révision permanente des programmes, la clause législative prévoyant que le ministre responsable « est consulté lors de l'élaboration de mesures prévues par les lois et règlements qui pourraient avoir un impact significatif sur les personnes handicapées » (a. 61.2).

Dans son RAG 2019, Retraite Québec fait état d'une cible annuelle atteinte tous les ans depuis 2017, en ce qui a trait à l'action 10 de son PADD : « Promouvoir le Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH) auprès de l'ensemble des gestionnaires afin d'accroître le nombre de projets d'emploi ». Toutefois, elle ne réussit pas encore à atteindre la cible ministérielle de 2 % de son effectif régulier.

Tableau 3.1 Taux de personnes handicapées au sein de l'effectif régulier

Année	Taux
2019	1,7 %
2018	1,9 %
2017	1,9 %
2016	1,8 %

Sources : RAG 2018 (p. 81) et RAG 2019 (p. 68).

3.3.4 Participation citoyenne

La participation citoyenne est mise à contribution dans l'élaboration de grandes politiques et stratégies gouvernementales. L'un des objectifs gouvernementaux de la SGDD va d'ailleurs dans ce sens : « Favoriser l'adoption d'approches de participation publique lors de l'établissement et de la mise en œuvre des politiques et des mesures gouvernementales ». Plus particulièrement, l'objectif est, notamment, d'accroître l'utilisation de moyens qui encouragent et facilitent la consultation et la participation des citoyens et des parties prenantes dans le cadre des travaux des MO (SGDD, p. 32). Retraite Québec y a contribué en 2017, en produisant un document d'analyse en appui à la consultation publique sur le RRQ dans le cadre des travaux de la commission parlementaire chargée de cette consultation publique.

3.3.5 Stratégie de transformation numérique gouvernementale

Comme nous l'avons vu à la section 3.1.1, le virage numérique et les investissements technologiques de Retraite Québec s'inscrivent dans la STNG.

3.3.6 Autres politiques gouvernementales

Retraite Québec contribue à d'autres politiques gouvernementales telles que celles portant sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, la qualité des services aux citoyens, l'accès à l'égalité en emploi (proportion de femmes, de membres issus de communautés culturelles, de personnes handicapées, etc.), l'emploi et la qualité de la langue française dans l'administration, l'allégement réglementaire et administratif. Elle publie dans son RAG des informations sur l'application de ces différentes politiques.

3.4 DÉPLOIEMENT DES SERVICES AUX DIVERSES CLIENTÈLES

Retraite Québec offre des services directement à la population ainsi qu'aux employeurs et administrateurs de régimes de retraite.

En plus des renseignements, guides, outils de calcul et publications mis à leur disposition sur le site Web de Retraite Québec, les citoyens peuvent recourir aux services numériques en libre accès et aux services personnalisés en ligne au moyen d'un compte sécurisé clicSÉCUR. Ils peuvent ainsi :

- obtenir des renseignements;
- faire un changement d'adresse;
- présenter une demande en lien avec l'un des programmes administrés par Retraite Québec;
- obtenir le dépôt direct ou transmettre des documents en mode numérique.

Pour la prestation de services par téléphone, Retraite Québec a complété l'unification administrative et technologique des CRC du RRQ, de l'Allocation famille et du RRSP en 2018. La réponse vocale interactive a été personnalisée selon le profil des clients et ce service est accessible en tout temps. Les clients peuvent aussi s'adresser à Retraite Québec par courriel ou lui transmettre des documents par la poste.

Tableau 3.2 Nombre d'appels et de visites Web de 2016 à 2019

Année	Nombre d'appels téléphoniques	Nombre de visites sur le site Web
2019	1 332 000	6 893 000
2018	1 397 600	6 156 000
2017	1 491 000	5 602 000
2016	1 495 000	5 182 000

Sources : Retraite Québec, RAG 2016 à 2019.

Tableau 3.3 Volume et mode de transaction pour trois services en 2019

Services	Mode	Volume
Demande de prestations – Allocation famille	Directeur de l'État civil	76 532
	Courrier	6 751
	Entrevue	1 500
	Web	23 377
	Total	108 160
Demande de prestations – Rentes de retraite RRQ	Courrier	21 220
	Entrevue	2 024
	Téléphone	8 937
	Web	20 982
	Demande simplifiée ^(a)	46 757
	Total	99 920
Relevé de participation RRQ	Divers	16 568
	Réponse vocale interactive	12 308
	Web	245 384
	Total	274 260

(a) Ces demandes sont précomplétées par Retraite Québec, transmises aux clients par la poste pour signature et retournées à Retraite Québec par la poste.

Source : Direction de la statistique et de l'analyse quantitative de Retraite Québec en date du 3 mars 2020.

Un Accès Employeurs est mis à la disposition des employeurs dans le cadre des RRSP, tandis que les administrateurs et les membres des comités de retraite des RCR disposent d'un portail pour communiquer avec Retraite Québec et y produire leurs déclarations annuelles de renseignements et les documents afférents. Des capsules Web et des webinaires de formation leur sont également offerts.

Le siège de Retraite Québec est à Québec et dix centres de services sont répartis dans neuf régions administratives : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Centre-du-Québec, Estrie, Mauricie, Montréal, Outaouais, Québec et Saguenay-Lac-Saint-Jean. En parcourant le site Web de Retraite Québec, il est toutefois difficile pour la population de savoir quels sont les services offerts dans ces centres de services.

3.5 NOTATION DE PRATIQUES – ORGANISATION DE RETRAITE QUÉBEC

Le Tableau 3.4 reprend les composantes du volet organisationnel inscrites dans la grille d'analyse reproduite à l'annexe VI. On trouve dans ce tableau les six éléments d'organisation considérés dans le présent chapitre ainsi que les critères correspondants. La notation permet d'établir dans quelle mesure les processus de Retraite Québec sont conformes aux critères de la grille d'analyse.

Il est de bonne pratique d'exiger des consultations avec le CA pour la nomination du PDG d'une société d'État (OCDE, 2015, p. 80-81). Au moment de la création de Retraite Québec, en 2016, le gouvernement s'est prévalu de la disposition transitoire à l'article 73 du PL 58⁴⁵ pour nommer le premier PDG. À l'approche de la fin du mandat de celui-ci, à l'automne 2019, le CA a adopté un profil de compétence et a recommandé au gouvernement de reconduire le PDG actuel dans ses fonctions. Le gouvernement a donné une suite favorable à cette recommandation et a accordé un nouveau mandat d'un an au PDG de Retraite Québec. Compte tenu de la disposition légale transitoire et des éléments d'amélioration au processus en 2019, la note de « A » est accordée.

Retraite Québec doit se conformer à diverses lois et réglementations gouvernementales. Chaque année depuis sa création, Retraite Québec publie sur son site Web un RAG qui comprend les états financiers de l'entité Retraite Québec et ceux des divers régimes de retraite. Les plans d'action en matière de développement durable et pour les personnes handicapées et les politiques sont adoptés conformément à la Loi. Considérant la disponibilité des rapports démontrant que Retraite Québec se conforme aux diverses lois ou réglementations gouvernementales, la note de « A » est attribuée.

En ce qui a trait à l'application des politiques publiques, le Protecteur du citoyen indique, dans son *Rapport annuel 2018-2019*, qu'il a fallu plusieurs relances et deux décisions du Tribunal administratif confirmant une pratique illégale de Retraite Québec pour que celle-ci mette en place des mesures pour s'assurer du respect des délais inscrits dans la Loi pour la réalisation de la révision des montants de rente de retraite et qu'elle modifie ses politiques administratives et son Cahier des normes en conséquence. Retraite Québec a, depuis, automatisé la révision des rentes. Ce faisant, le délai passera, en 2020, de trois ans à environ trois mois. La note accordée est de « B ».

Comme indiqué précédemment, Retraite Québec a soutenu les consultations publiques dans le cadre de la commission parlementaire chargée de la consultation publique sur le RRQ en 2017. À l'automne 2018, elle a mené une consultation auprès de différents intervenants sur les règles de décaissement des comptes immobilisés. Retraite Québec s'est doté d'un mécanisme de laboratoire client pour consulter la clientèle avant, pendant ou après la mise en œuvre d'une initiative en lien avec le RRQ, les RRSP et l'Allocation famille. Ce faisant, la note attribuée pour la consultation des parties prenantes est de « A ».

La mise en œuvre de nombreux comités, dont les mandats sont clairement explicités et mis en lien avec les services offerts, ainsi que l'élaboration d'une stratégie de partenariat avec les employeurs démontrent bien l'apport de partenaires dans la livraison des services offerts par Retraite Québec. La note attribuée pour ce critère est de « A ».

Retraite Québec propose un éventail de services dont certains touchent directement de vastes segments de la population. Cela exige des modes de livraison qui évoluent en fonction des préférences exprimées par les diverses clientèles. La note attribuée pour le déploiement des services à la population est de « A ».

Tableau 3.4 Notation des pratiques relatives à l'organisation de Retraite Québec⁴⁶

Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe IV	Notation
1. Fonctions du PDG	Consultations faites auprès du CA lors de la nomination des PDG	A
2. Liens institutionnels	Existence de rapports démontrant que Retraite Québec se conforme ou non aux diverses lois auxquelles elle est assujettie	A
3. Application des politiques publiques	Existence de rapports démontrant que Retraite Québec se conforme aux divers paramètres de politiques publiques qu'elle est chargée de mettre en œuvre	B
4. Consultation des parties prenantes	Fréquence des consultations tenues par Retraite Québec pour la réalisation de ses mandats (régimes de retraite, Allocation famille, etc.)	A
5. Inclusion de partenaires	Indicateur illustrant l'apport de partenaires dans la livraison des services offerts par Retraite Québec (partenaires privés ou publics)	A
6. Déploiement des services à la population	Indicateur illustrant le degré de couverture des services offerts sur le territoire et/ou l'étendue des services en ligne pour les clientèles desservies	A

Échelle de notation : A = Pratique solide; B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

⁴¹ Il existe des représentations très variées du phénomène organisationnel. La notion d'organisation utilisée dans ce chapitre se rapproche de l'une de celles décrites par Henry Mintzberg, qui distingue cinq composantes : le sommet hiérarchique, le centre opérationnel, la ligne hiérarchique, la technostructure et le soutien logistique. Voir Mintzberg, 1979, p. 18-34.

⁴² Loi regroupant la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances et la Régie des rentes du Québec, 42^e lég. (Qc), 1^{re} session, 2015.

⁴³ Voir le Décret 1157-2019, GOQ, du 11 décembre 2019 et le Décret 873-2020 du 19 août 2020.

⁴⁴ Pour plus de détails, se référer à la section 2.1 portant sur le cadre légal et réglementaire.

⁴⁵ Loi regroupant la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances et la Régie des rentes du Québec, 42^e lég. (Qc), 1^{re} session, 2015.

⁴⁶ Les cinq niveaux de notation s'inspirent du système mis en place au Royaume-Uni pour évaluer les capacités administratives des ministères et agences. Voir UK Civil Service, 2007, p. 33.

CHAPITRE 4

4 CONTRÔLE DE GESTION

Le présent chapitre vise à analyser le contrôle de gestion⁴⁷ qu'exerce la direction de Retraite Québec. Ce contrôle de gestion englobe tout un éventail d'instruments mis en place pour éclairer la prise de décision, assurer une prestation efficiente des services et, ultimement, garantir l'atteinte des objectifs poursuivis. Le contrôle de gestion incombe aux dirigeants et aux autres gestionnaires de Retraite Québec. Il se distingue donc des instances de gouvernance qui agissent au sommet de la chaîne organisationnelle pour assurer le pilotage stratégique et la surveillance de sa gestion.

Ce chapitre examine les différentes composantes du cadre de gestion : les instruments de planification, les outils d'aide à la décision, la gestion des ressources et la reddition de comptes.

Les critères utilisés pour porter un jugement sur le contrôle de gestion de Retraite Québec sont ceux qui sont présentés à cet effet dans la grille d'analyse reproduite à l'annexe VI.

4.1 INSTRUMENTS DE PLANIFICATION

Retraite Québec étant l'un des organismes auxquels s'applique le chapitre II de la LAP, elle doit rendre publics les deux instruments de planification que sont son PS et sa DSC. Ces deux documents sont aussi accessibles sur son site Web. Retraite Québec rend compte dans son RAG des résultats atteints au regard des engagements pris dans la DSC et des cibles fixées dans le PS.

4.1.1 Planification stratégique

Le cycle de gestion de Retraite Québec prend racine dans un PS qui oriente ses actions et définit les objectifs qu'elle poursuit. En vertu de la LGSE (a. 15), il revient au CA d'adopter le PS élaboré sous la direction du PDG. Une fois cette étape franchie, le ministre responsable le transmet au gouvernement pour obtenir son aval puis le dépose à l'Assemblée nationale (LAP, a. 10 et 11).

Depuis sa création en 2016, Retraite Québec a publié deux plans stratégiques : le premier pour la période 2017 à 2019 et le second pour la période 2020 à 2023. Conformément à la Loi (LAP, a. 9), chacun de ces plans énonce la mission de Retraite Québec, fait part du contexte d'affaires et des principaux enjeux, et présente des orientations, des objectifs ainsi que des indicateurs et des cibles de résultats.

Énoncé de mission

L'énoncé de mission reprend essentiellement les formulations qui se trouvent dans la loi constitutive de Retraite Québec. Il est identique dans les deux plans stratégiques, si ce n'est la mise à jour du nom du programme de Soutien aux enfants pour l'appellation Allocation famille.

Retraite Québec administre le Régime de rentes du Québec, les régimes de retraite du secteur public et l'Allocation famille. Elle assure aussi l'encadrement des régimes complémentaires de retraite et des régimes volontaires d'épargne-retraite. De plus, elle fait la promotion de la planification financière de la retraite.

Par sa mission, Retraite Québec concourt à l'évolution du système de retraite et contribue à la sécurité financière des Québécoises et des Québécois.

Énoncé de vision

L'énoncé de vision, inchangé dans les deux PS, permet d'aller un peu au-delà du texte juridique.

Être l'organisation de référence en matière de retraite, reconnue pour son expertise, sa performance, la qualité de son service à la clientèle et son milieu de travail.

Enjeux, orientations, objectifs et indicateurs

Comme l'indique le tableau 4.1, cinq enjeux et cinq orientations sont formulés dans le PS de 2017-2019, alors que celui de 2020-2023 énonce trois enjeux et trois orientations. Les deux PS répondent à la bonne pratique d'avoir un minimum de 95 % d'indicateurs comportant une cible (CT, en ligne-B, *Méthodologie*).

D'un plan à l'autre, on remarque que le nombre d'objectifs et d'indicateurs a été réduit de manière substantielle, soit de 14 à 5 objectifs et de 16 à 8 indicateurs. Ces changements ont l'effet bénéfique de simplifier le PS et de refléter des priorités plus ciblées en ce qui a trait à la satisfaction de la clientèle des diverses lignes d'affaires.

Une bonne pratique, dans un PS, consiste à retrouver la présence de cibles pour chacune des années visées par le plan. Or, dans le PS 2017-2019, 4 cibles associées aux indicateurs étaient annuelles, 4 étaient fixées pour la deuxième année du plan et la majorité (10) visaient la fin du PS, soit le 31 décembre 2019. De plus, la cible correspondant au déploiement du pôle d'expertise en matière de retraite n'était pas associée à une date, mais à un taux de 100 % pour la mise en œuvre du plan d'action pour le déploiement.

On constate une amélioration dans le PS 2020-2023 où tous les indicateurs sont déclinés en cibles annuelles sous forme de pourcentages ou d'indices, à l'exception du 7^e indicateur portant sur le pourcentage de la population qui planifie financièrement sa retraite. En effet, pour 2021, seule une cible est associée à cet indicateur, et est équivalente aux résultats obtenus en 2019 (48 % de la population planifie financièrement sa retraite). Bien que la bonne pratique soit de présenter une cible annuelle, Retraite Québec justifie cette cible par le fait que l'objectif auquel il se rapporte, « Sensibiliser et accompagner les citoyens dans la planification financière de leur retraite », nécessite un changement de comportement et l'établissement d'une norme sociale qui ne peuvent se faire qu'à long terme. Il reste du travail à faire pour sensibiliser les citoyens de tous âges à l'importance de bien se préparer pour la retraite.

Tableau 4.1 Comparaison des plans stratégiques 2017-2019 et 2020-2023

Éléments	Nombre d'éléments PS 2017-2019	Nombre d'éléments PS 2020-2023
Enjeux	5	3
Orientations	5	3
Objectifs	14	5
Indicateurs	16	8

Sources : Plans stratégiques 2017-2019 et 2020-2023.

On remarque aussi que le PS 2020-2023 n'aborde plus la notion de maintien d'un système de retraite durable (enjeu n° 2 du PS 2017-2019). Cela s'explique par le fait que, selon Retraite Québec, les travaux pour le maintien d'un système de retraite durable avaient été menés dans les années précédentes, particulièrement par la bonification du RRQ. Ainsi, dans le cadre du PS 2020-2023, les efforts se tournent vers le développement d'une norme sociale de planification financière de la retraite chez les citoyens. Par ailleurs, la performance organisationnelle qui était l'enjeu n° 5 du PS 2017-2019 fait partie, dans le PS 2020-2023, de l'énoncé de vision et est abordée dans le contexte d'affaires (interne), plus précisément sous l'angle du virage numérique pour gagner en efficience.

La comparaison des deux plans stratégiques publiés par Retraite Québec amène à établir que le contenu de ces plans est conforme aux prescriptions de la Loi et qu'ils sont en adéquation avec les engagements de la DSC. L'atteinte des objectifs est traitée dans la section 4.2.2.

Par ailleurs, Retraite Québec s'est doté d'un Plan d'action 2020 élaboré selon le PS 2020-2023, une bonne pratique à conserver pour chacune des années du PS, car elle permet de déterminer les actions requises annuellement pour réaliser chaque engagement du PS. Ce plan d'action est accessible à la population par le site Web de Retraite Québec, ce qui constitue une autre bonne pratique.

4.1.2 Déclaration de services aux citoyens

L'article 6 de la LAP précise qu'un ministère ou organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit rendre publique une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau des services offerts et quant à la qualité de ses services. La déclaration porte notamment sur la diligence avec laquelle les services devraient être rendus et elle fournit une information claire sur leur nature et leur accessibilité.

L'article 7 de la LAP indique que les ministères et organismes doivent s'assurer de connaître les attentes des citoyens, de simplifier le plus possible les règles et les procédures qui régissent la prestation de services, de développer chez les employés le souci d'offrir des services de qualité et de les associer à l'atteinte des résultats fixés. L'article 7 ajoute que le ministère ou l'organisme qui l'estime approprié sensibilise les usagers sur le coût des services qu'ils utilisent. Pour l'application

de la Loi, les services aux citoyens comprennent les services offerts tant à la population qu'aux entreprises.

Le *Guide sur la déclaration de services aux citoyens* précise que la périodicité de la mise à jour de la déclaration est variable selon le ministère ou l'organisme. Cependant, lors d'une mise à jour de la DSC, il faut, entre autres, considérer les orientations gouvernementales en matière de prestation de services aux citoyens, l'évolution de l'offre de services et les attentes de la clientèle. Or Retraite Québec réalise chaque année des sondages de satisfaction de sa clientèle à l'égard de ses services, dont elle publie les résultats dans son RAG.

Retraite Québec a adopté une première DSC en 2016 et l'a publiée sur son site Web. Une mise à jour a été effectuée en 2018 pour y ajouter deux nouveaux services : le Soutien aux enfants handicapés nécessitant des soins exceptionnels et le SAFS; et le service d'estimation de rente aux participants aux RRSP admissibles à une rente de retraite à compter de 24 mois avant la date prévue de retraite au lieu de 14 mois.

Retraite Québec a remanié sa DSC en 2020. Elle y présente quatre engagements pour offrir des services de haute qualité. Les délais de service et la liste des principaux services sont présentés dans le même ordre, soit par mandat (notamment : RRQ, RRSP, Allocation famille), ce qui facilite la compréhension par rapport à la DSC de 2016. Les délais de réponse promis n'ont pas changé, à l'exception de celui du service d'estimation de rente des participants aux RRSP, qui est passé de 90 à 60 jours.

La DSC de Retraite Québec explicite clairement la collaboration attendue des citoyens pour favoriser le respect des engagements et des délais. Virage numérique oblige, les citoyens sont également invités à privilégier les services en ligne dans la mesure possible, d'autant plus que plusieurs de ces services sont accessibles en tout temps. La DSC fournit la procédure à suivre pour formuler une plainte ou faire un commentaire au Commissaire aux plaintes et à l'amélioration des services de Retraite Québec, de même que pour se prévaloir des recours légaux à la suite d'une décision de Retraite Québec.

4.2 OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION

La saine gouvernance s'appuie sur la mise en place d'outils pour soutenir la prise de décision. Cette section vise à examiner la portée de trois outils dont s'est doté Retraite Québec, à savoir la gestion intégrée des risques, le tableau de bord de gestion et la fonction d'audit interne.

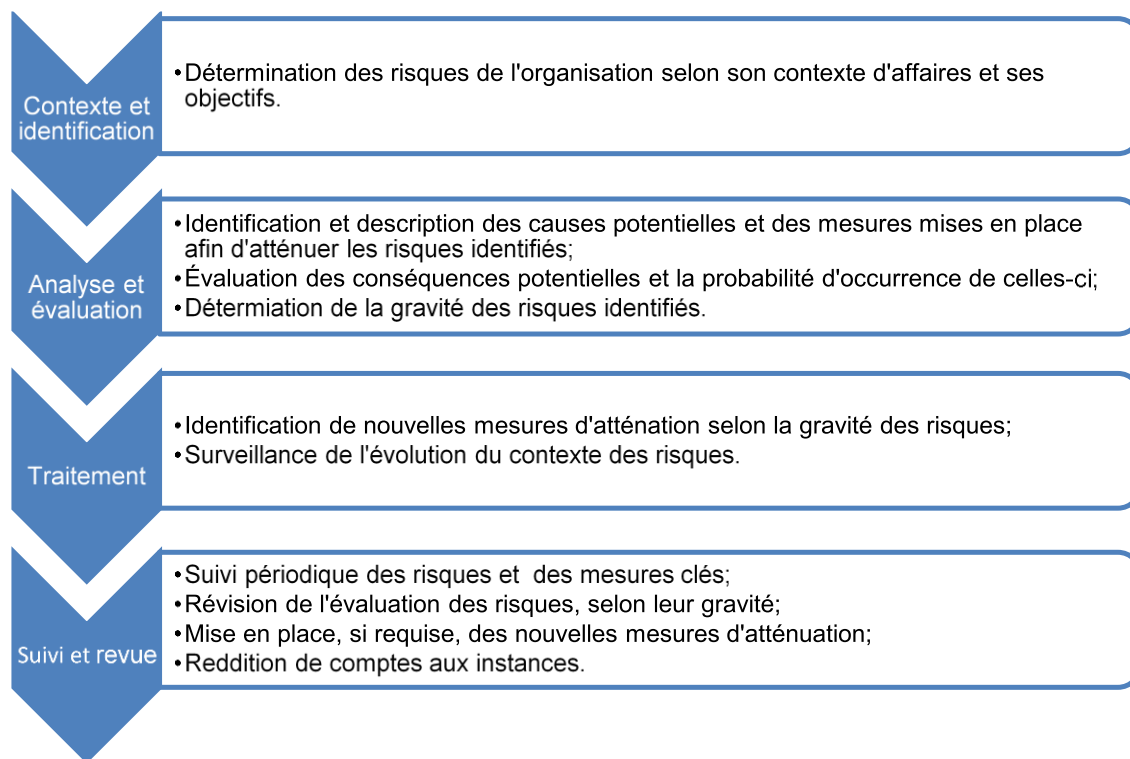
4.2.1 Gestion intégrée des risques

Selon l'article 15 de la LGSE, la gestion des risques est l'une des responsabilités confiées au CA des sociétés d'État. La Loi établit que le CA doit adopter les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires d'une société. De plus, l'article 24 précise que le comité de vérification (ou comité d'audit) doit s'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques.

En juin 2016, Retraite Québec s'est doté d'une Politique de gestion intégrée des risques dont la mise à jour doit se faire minimalement tous les trois ans, ou selon les besoins. Les principes directeurs et la répartition des responsabilités en matière de gestion intégrée des risques au sein de l'organisation y sont définis. Les risques sont regroupés en trois familles, à savoir les risques stratégiques, les risques liés à la conformité et les risques opérationnels, dont les risques financiers.

Le processus de gestion intégrée des risques de Retraite Québec, illustré ci-dessous, comporte quatre étapes pour donner une vision globale de l'exposition aux risques de la société.

Figure 4.1 Processus de gestion intégrée des risques de Retraite Québec



Source : Retraite Québec, RAG 2019, p. 96.

Le comité de vérification de Retraite Québec examine le portrait des risques organisationnels au moins deux fois par an. De plus, lorsque le niveau d'un risque est jugé significatif ou critique, cela est porté à l'attention du comité du CA qui en est responsable. Il prend aussi connaissance de l'évaluation de l'environnement général de contrôle et de l'évaluation de la maturité de la gestion intégrée des risques de même que de la documentation en matière de gestion des risques à caractère financier et des risques touchant la sécurité de l'information et la continuité des services essentiels.

Par ailleurs, les risques liés à des projets technologiques sont suivis par le comité des TI tout au long du cheminement desdits projets.

En matière de risques, le CA est informé en continu par ses comités et un rapport de gestion de risque lui est soumis chaque année. De plus, à chaque réunion du CA, les administrateurs se penchent sur un risque particulier. De son côté, le comité de direction exerce une surveillance des risques les plus critiques et en fait le suivi.

Retraite Québec remplit donc ses obligations découlant des articles 15 et 24 de la LGSE.

De plus, en 2018, Retraite Québec a mandaté une firme externe pour évaluer le niveau de maturité de son processus de gestion intégré des risques. Cette évaluation souligne qu'en général, le processus de Retraite Québec peut être qualifié de « dirigé ». Cela signifie que le processus a atteint un niveau de maturité lui permettant de produire les bénéfices escomptés. Le rapport d'évaluation ajoute que le niveau de maturité du processus de gestion des risques de Retraite Québec est supérieur à celui d'organisations similaires. Toutefois, dans une optique d'amélioration continue, la firme a proposé des pistes d'amélioration, notamment en ce qui concerne la formation et la sensibilisation des principaux intervenants.

4.2.2 Tableau de bord de gestion

Retraite Québec a élaboré un tableau de bord à l'intention du comité de direction et du CA. Ce tableau de bord se veut un outil de suivi organisationnel de la performance pour soutenir la prise de décision. Il intègre les indicateurs de performance jugés les plus importants (engagements publics, gestion des ressources, gestion des produits et services et gestion de la relation client) et permet de relever les écarts entre les objectifs et les résultats réels. Ce tableau de bord était déposé :

- au comité de direction huit fois par an;
- au CA cinq fois par an, dont trois fois en version allégée et deux fois en version complète.
- Une nouvelle mouture de ce tableau ainsi qu'un changement dans la fréquence des dépôts ont été instaurés en 2020 après consultation du CA.

Chaque année, Retraite Québec participe à l'étalonnage de ses services téléphoniques avec des membres du Centre d'expertise des grands organismes (CEGO).

Elle participe aussi, depuis plusieurs années, à une étude comparative de l'administration des RRSP avec d'autres administrateurs de régimes de retraite canadiens. Il s'agit de l'étude *Qualitative Service Measurement* (QSM) qui mesure la performance en fonction du coût unitaire des activités.

4.2.3 Fonction d'audit interne

La LGSE impose des exigences très importantes en ce qui concerne la vérification interne. Ainsi, le CA doit constituer un comité de vérification qui a notamment pour fonction d'approuver le plan annuel de vérification interne et de lui faire rapport sur l'exécution de son mandat (a. 19 et 24). La Loi précise en outre que les activités de la Direction de l'audit interne s'exercent sous l'autorité du

comité de vérification et que son responsable relève administrativement du PDG (a. 26). De plus, un sommaire des activités du comité doit être inclus dans le RAG rendu public (a. 36).

Retraite Québec se conforme à toutes les exigences de la LGSE. Son CA a adopté une politique d'audit interne et le comité de vérification a approuvé le Plan d'audit interne 2018-2020 et en suit la réalisation. La Direction de l'audit interne relève directement du PDG. Le RAG de Retraite Québec contient une section dans laquelle sont présentés le mandat et les réalisations du comité au cours de l'année écoulée. Par ailleurs, la Direction de l'audit interne évalue le caractère plausible et la cohérence de l'information présentée dans le RAG et rédige un rapport de validation en ce sens.

En 2016, Retraite Québec a mandaté la firme BDO pour mener une évaluation indépendante de la qualité des activités de la direction de l'audit interne. Le rapport d'évaluation présente la conformité des pratiques de Retraite Québec par rapport aux normes de pratiques professionnelles, et ce, pour trois domaines :

- But et profil : clarté des responsabilités de la fonction d'audit interne, pertinence de la structure, de la culture et du positionnement de la fonction d'audit interne dans la structure de gouvernance afin de livrer les services d'assurance qualité.
- Planification et protocoles : processus et outils d'audit interne suffisants, fondés sur les risques en lien avec les objectifs stratégiques.
- Performance et ressources : Ressources suffisantes et compétentes, cadre d'évaluation et de la diffusion des succès.

Globalement, le rapport conclut que les pratiques de Retraite Québec en matière d'audit interne sont excellentes, comparativement à ce qui est généralement observé dans la pratique. Toutefois, afin de parfaire l'efficacité de l'activité d'audit interne, quelques recommandations ont été proposées, notamment en ce qui concerne le processus d'évaluation du responsable de l'audit interne et la couverture du plan d'audit interne.

4.3 GESTION DES RESSOURCES

Les principes de bonne gouvernance supposent la mise en place de contrôles internes pour favoriser une utilisation optimale des ressources. Les pratiques de Retraite Québec en matière de gestion des ressources sont encadrées, d'une part, par certaines règles gouvernementales qui s'appliquent à l'ensemble du secteur public (SCT Québec, 2012, p. 13) et, d'autre part, par les mécanismes de contrôle et de suivi qui émanent du CA ou de ses comités. La présente section examine la gestion des ressources de Retraite Québec en mettant l'accent sur trois types de ressources : humaines, informationnelles et financières.

4.3.1 Gestion des ressources humaines

Les membres du personnel de Retraite Québec, à l'exception du PDG et des vice-présidents, sont nommés en suivant les règles fixées en vertu de la LFP (LRQ, a. 47).

L'organisation doit s'assurer de maintenir un bon climat de travail et de disposer des compétences requises pour réaliser adéquatement son mandat (ENAP, 2007, p. 22).

Le premier sondage sur la mobilisation du personnel de Retraite Québec, réalisé à l'automne 2017, a obtenu un taux de réponse 73,4 % et un indice global de mobilisation qui se situait dans la zone de progression à 7,2. Deux ans plus tard, en 2019, un deuxième sondage a été effectué en formule allégée. Le taux de participation a atteint 80 % et l'indice de mobilisation est passé à 7,9, soit à la toute fin de la zone de progression. La zone de mobilisation se situe entre 8 et 10.

Le taux de fidélisation des employés réguliers est mesuré annuellement. On observe, dans le Tableau 4.2 qu'il a été à son plus haut en 2016, année de création de Retraite Québec. La cible a été augmentée à 94 % pour les années suivantes, mais les résultats ont fluctué entre 90,6 % et 91,5 %.

Tableau 4.2 Évolution du taux de fidélisation des employés réguliers

	2019	2018	2017	2016
Résultat	90,9 %	91,5 %	90,6 %	93,1 %
Cible	94,0 %	94,0 %	94,0 %	92,0 %

Sources : Retraite Québec, RAG 2016 à 2019.

Retraite Québec a obtenu la certification « Entreprise en santé – Élite » du Bureau de normalisation du Québec en 2018 et l'a maintenue depuis. Cette certification atteste l'engagement de l'organisation quant à l'intégration des notions de santé et de mieux-être dans sa culture d'entreprise et dans ses pratiques de gestion. Cette réalisation correspond à la 15^e action du Plan d'action de développement durable 2017-2020 de Retraite Québec, soit « Offrir aux employés un milieu de travail collaboratif, sain, stimulant et respectueux, favorisant la santé et le mieux-être », et s'inscrit dans l'objectif gouvernemental 5.1 visant à « favoriser l'adoption de saines habitudes de vie ».

Retraite Québec doit pouvoir compter sur un personnel de qualité pour réaliser sa mission de façon performante. Elle soutient donc le développement des compétences de ses employés et de leur carrière, notamment par la mise en œuvre d'un Programme de développement du leadership des gestionnaires et d'une offre de soutien en matière de cheminement professionnel, ainsi que par le développement d'outils d'information pour le personnel. Retraite Québec a atteint les cibles de son PS 2017-2019 en la matière, tant pour le nombre d'actions réalisées que pour la satisfaction du personnel à l'égard du soutien offert.

Le Tableau 4.3 montre l'évolution des dépenses en formation depuis 2016. On constate que Retraite Québec a dépassé chaque année la cible minimale de 1 % de la proportion de la masse salariale prescrite par la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Cependant, on constate aussi que les coûts augmentent, mais que le nombre moyen de jours de formation est en baisse.

Tableau 4.3 Évolution des dépenses en formation et du nombre de jours de formation

	2019	2018	2017	2016
Proportion de la masse salariale*	2,4 %	2,3 %	2,2 %	2,0 %
Nombre moyen de jours de formation par personne	1,8 jour	1,8 jour	3 jours	2,8 jours
Somme allouée par personne	1 581 \$	1 481 \$	1 318 \$	1 210 \$

Sources : Retraite Québec, RAG 2016 à 2019.

* Le taux indiqué pour chaque année est un taux global, composé de la formation donnée par du personnel à l'interne et de la formation externe.

Le CT fixe annuellement une cible d'effectif pour les organismes publics dont le personnel est assujéti à la LFP. Le Tableau 4.4 montre l'évolution de l'effectif de Retraite Québec au 31 décembre de chaque année depuis sa création. On constate que la cible d'effectif d'ETC pour la période se terminant le 31 mars de l'année suivante est respectée.

Tableau 4.4 Évolution de l'effectif au 31 décembre de chaque année

	2019	2018	2017	2016
Employés réguliers et occasionnels	2 180	2 088	2 033	2 063
ETC	2 066,1	1 981,3	1 950,4	2 033,4
Cible ETC fixée par le SCT au 31 mars	2 079	2 129	2 126	2 073

Sources : Retraite Québec, RAG 2016 à 2019.

Les tableaux 4.5 et 4.6 présentent l'évolution du taux d'absentéisme et du taux de roulement à Retraite Québec depuis 2016, comparativement au reste de la fonction publique. Ces taux sont, somme toute, relativement stables et comparables à ceux observés ailleurs dans la fonction publique.

Tableau 4.5 Évolution des taux d'absentéisme par année financière

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	9 premiers mois de 2019-2020
Retraite Québec	25,7 %	26,2 %	25,8 %	27,5 %
Fonction publique	25,0 %	25,4 %	24,7 %	26 %

Source : Information transmise par Retraite Québec.

Tableau 4.6 Évolution des taux de roulement par année financière

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	9 premiers mois de 2019-2020
Retraite Québec	11,5 %	13,2 %	12,7 %	7,7 %
Fonction publique	11,5 %	11,3 %	13,3 %	7,4 %

Source : Information transmise par Retraite Québec.

La déontologie et l'éthique au sein de Retraite Québec

Retraite Québec propose une gamme de services qui touchent directement les citoyens. Elle doit donc veiller à ce que son personnel adopte des comportements permettant de préserver la qualité des services et la confiance du public. À cet effet, Retraite Québec a mis en place divers mécanismes pour favoriser une culture organisationnelle qui assure l'intégrité des actions du personnel sur les plans de l'éthique et de la déontologie⁴⁸. C'est ainsi que certains documents ont été produits à l'intention des employés, notamment le Code de déontologie, le Guide sur la déontologie et le Guide sur l'éthique du personnel de Retraite Québec.

Les actions de Retraite Québec s'inscrivent dans la foulée des orientations du GDQ, avec l'adoption du *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* et le dépôt à l'Assemblée nationale d'une *Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise*. Il est à noter que Retraite Québec participe au Réseau des répondants en éthique de la fonction publique québécoise, qui a été mis en place par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT Québec, en ligne-P).

Retraite Québec dispose d'un réseau interne de répondants associés en éthique, qui se compose d'un représentant pour chacune des vice-présidences. Ces répondants agissent à titre de conseillers de première ligne auprès de leurs collègues aux prises avec des dilemmes éthiques. Les mécanismes mis en place comportent, en outre, des campagnes de sensibilisation auprès des employés qui, en plus de toucher les règles déontologiques et les comportements éthiques, s'étendent à des thèmes tels que l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels. Dans le cas des gestionnaires, cette sensibilisation englobe les règles régissant l'encadrement du lobbying.

Le *Rapport annuel de gestion 2019* rend compte des différentes actions menées en matière d'éthique. Celles-ci incluent, entre autres, la sensibilisation des nouveaux employés lors des journées d'accueil et la diffusion de bulletins touchant les questions d'éthique (Retraite Québec, 2020c, p. 51).

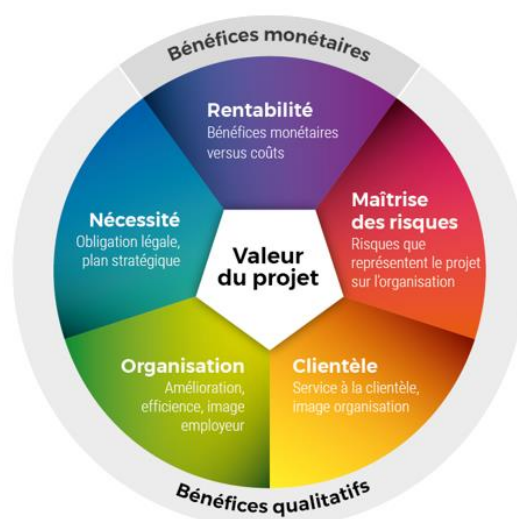
4.3.2 Gestion des ressources informationnelles

Pour la gestion des ressources informationnelles (GRI), Retraite Québec doit se conformer à la réglementation adoptée par le CT en vertu de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (LGGRIOPEG), ainsi qu'à la réglementation prise en vertu de la Loi sur les contrats des organismes publics (SCT Québec, 2012, p. 13). Le processus de réalisation des livrables de gouvernance des projets TI de Retraite Québec a été modifié en 2019 pour être conforme à la LGGRIOPEG (RAG, 2019, p. 36).

Il revient néanmoins au CA d'approuver la programmation annuelle de l'utilisation prévue des sommes consacrées en RI, d'autoriser tout projet en RI qui doit être approuvé selon les critères du CT et d'autoriser les dépenses d'approvisionnement, de services professionnels ou de services de nature technique de deux millions de dollars et plus en matière de RI (RIRQ, p. 13).

Retraite Québec s'est doté d'un processus spécifiquement consacré aux préoccupations relatives aux risques ainsi qu'aux bénéfices escomptés et aux résultats des projets. En décembre 2018, la Direction de la performance a élaboré un Cadre de gestion de la valeur et des bénéfices des projets, qui vient soutenir la LGGRIOPEG (c. G-1.03). L'un des critères du modèle d'analyse de la valeur des projets, au stade de la planification du projet, est la maîtrise des risques.

Figure 4.2 Modèle d'analyse de la valeur d'un projet



Source : Retraite Québec (2018), *Cadre de gestion de la valeur et des bénéfices des projets*, p. 5.

Le comité des TI exerce, quant à lui, un suivi du portefeuille de projets et de l'état d'avancement de divers projets, dont le Programme de transformation – Expérience client et le projet de migration technologique applicative. Il examine aussi le bilan annuel des réalisations en RI, l'état des actifs technologiques en RI, la Stratégie de main-d'œuvre en technologies de l'information, la Stratégie d'acquisition en ressources informationnelles et la planification des contrats à accorder.

On ne saurait trop insister sur le rôle primordial des TI dans le déploiement et la livraison des services à la clientèle et la productivité opérationnelle de Retraite Québec. En effet, en plus d'occuper une place importante dans le traitement des demandes et le paiement des prestations et des aides financières aux différentes clientèles, les TI soutiennent l'ensemble des opérations de l'organisation, qu'il s'agisse du traitement numérique des demandes de personnel, de la gestion des feuilles de temps ou de l'implantation de classes virtuelles pour la formation de la clientèle RCR.

Le RAG que publie Retraite Québec fait état des investissements et des dépenses en RI réalisés annuellement, et des principaux projets en cours de réalisation.

Le Tableau 4.7 montre l'évolution des investissements et des dépenses réels en RI depuis la création de Retraite Québec. Les sommes indiquées comprennent à la fois les projets (au sens de l'article 16.3 de la LGRIOPÉ) et les activités (autres interventions en RI, récurrentes et non récurrentes, qui ne constituent pas des projets en RI au sens de l'article 16.3 de la LGRIOPÉ). La dernière colonne indique le nombre de jours-personnes consacrés aux projets et aux activités en RI.

Tableau 4.7 Évolution des investissements et des dépenses en RI

Année	Investissements réels	Dépenses réelles	Total	Nombre de jours-personnes
2019	24,6 M\$	62,8 M\$	87,4 M\$	160 300
2018	19,6 M\$	62,4 M\$	82,0 M\$	153 000
2017	19,6 M\$	61 M\$	77,9 M\$	152 900
2016	18,2 M\$	68 M\$	86,2 M\$	167 500

Source : Information transmise par Retraite Québec.

Selon le Tableau de bord en ressources informationnelles du GDQ, 2 des 12 projets suivis pour Retraite Québec présentaient, au 28 février 2019, une variation par rapport à l'échéancier requérant la mise en place de mesures importantes. Cela dit, l'un de ces projets est maintenant terminé et l'autre progresse bien.

Les nouvelles règles en gouvernance et en gestion des RI prévoient l'élaboration d'un plan directeur en RI et son dépôt au SCT. En lien avec son PS 2020-2023, Retraite Québec a travaillé sur une proposition renouvelée de son plan directeur en RI en 2019, qui a été approuvé par le CA, en mars 2020.

4.3.3 Gestion des ressources financières

Sur le plan de la comptabilité gouvernementale, Retraite Québec est considérée comme un organisme exerçant des opérations fiduciaires exclues du périmètre comptable du gouvernement⁴⁹. Ses opérations financières n'ont donc pas d'impact sur les prévisions budgétaires du gouvernement et ses résultats financiers⁵⁰. Cela implique que les processus de gestion budgétaire de Retraite Québec opèrent de manière distincte de ceux qui s'appliquent généralement aux ministères et organismes faisant partie du périmètre comptable du gouvernement.

Le mode de budgétisation de Retraite Québec se fait à plusieurs niveaux (corporatif, par mandat, et par activité). Le niveau corporatif concerne l'entité en général et celui par mandat correspond aux grands mandats qui lui sont confiés (RRQ de base, RRQ supplémentaire, RRSP, AF, RCR, RVER). Le niveau par activité permet d'établir les coûts selon un mode de « prix de revient ». Cette approche s'applique aussi bien pour la préparation du budget que pour le suivi de son exécution. Les états financiers de Retraite Québec fournissent également des renseignements sur les coûts réels attribuables aux différents mandats.

Selon les règles en vigueur, le budget de Retraite Québec doit être approuvé par le CA, sur recommandation du comité de vérification. Il revient au PDG de voir à la préparation du cadre budgétaire et de le soumettre pour approbation au CA. Il est à noter que Retraite Québec n'est pas tenue de se conformer aux paramètres de budgétisation que le CT fixe aux ministères et organismes, mais elle doit respecter la cible d'ETC fixée par le CT. Cependant, Retraite Québec a comme pratique établie de toujours comparer sa croissance budgétaire à celle du gouvernement et à celle d'organismes pairs dans la fonction publique québécoise.

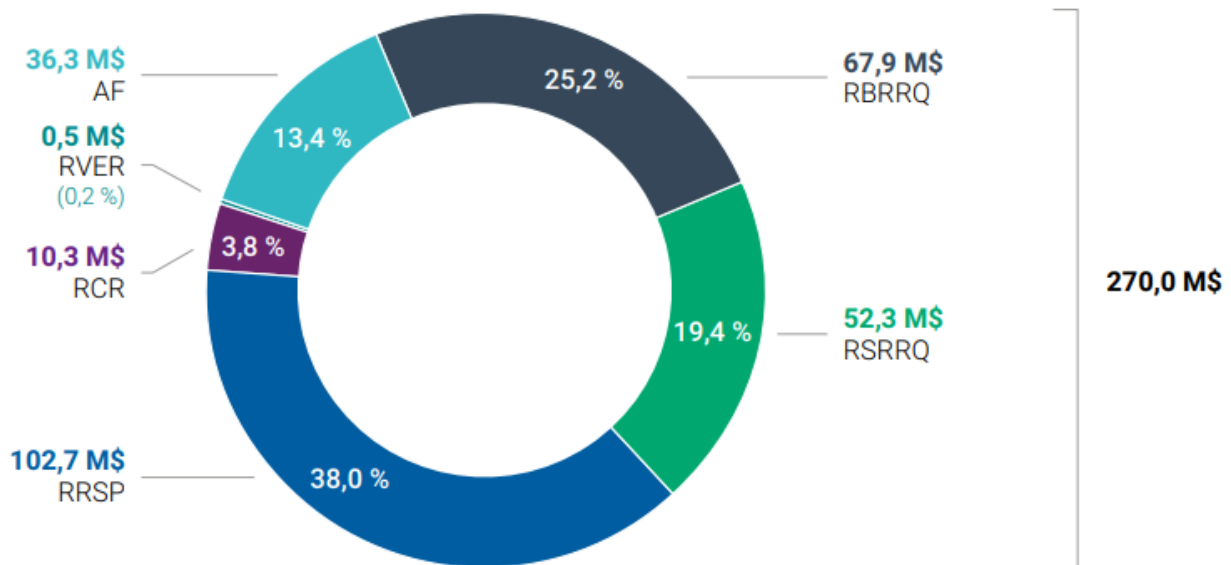
Le processus d'élaboration du budget de Retraite Québec débute avec l'établissement d'un cadre prévisionnel pour établir la croissance maximale nette de ses frais d'administration. Cette étape se déroule selon une approche incrémentale, une analyse étant faite pour déterminer les facteurs qui influencent à la hausse ou à la baisse chaque catégorie de dépenses (conventions collectives de travail, cible d'ETC fixée par le CT, économies escomptées, etc.). À cette étape du processus, il n'y a pas de cibles préétablies pour la croissance nette des frais d'administration; l'objectif consiste à autofinancer le plus possible les croissances de coûts par des économies et à faire en sorte que la croissance nette des frais d'administration soit inférieure à l'inflation.

Le budget est ensuite établi selon le format devant être soumis pour approbation, en distinguant d'une part, le budget des frais d'administration et d'autre part, le budget d'immobilisations. À cette étape, le budget est établi pour chacun des mandats administrés par Retraite Québec, en utilisant un logiciel de comptabilité⁵¹ par activité qui impute les coûts propres à chacun des mandats et procède à la répartition des coûts communs. Pour l'enveloppe des frais d'administration, la croissance consolidée des divers mandats doit être égale ou inférieure à celle établie lors du cadre prévisionnel. Pour le budget d'immobilisations, la croissance doit être modulée de façon à limiter les frais d'amortissement dans les années à venir.

Les coûts budgétés par mandat sont ceux qui servent de base pour établir les frais facturés aux différents régimes administrés. Ces frais d'administration par mandat sont vérifiés par le Vérificateur général du Québec lors de son audit des états financiers de Retraite Québec.

Le Graphique 4.1 montre la répartition des frais d'administration pour les divers mandats de Retraite Québec. Ces frais d'administration représentent la plus grande partie des charges assumées par Retraite Québec.

Graphique 4.1 Répartition des frais d'administration pour 2019



Ces données incluent l'amortissement des immobilisations détenues par le RRQ (régime de base et supplémentaire) ainsi que les charges financières de Retraite Québec.

Source : Retraite Québec, RAG 2019, p. 52.

Enfin, Retraite Québec utilise divers systèmes, dont un progiciel de gestion intégrée des ressources et un progiciel spécialisé, pour connaître le coût de ses activités, projets, produits et services, ou processus, pour en suivre l'évolution et en informer la direction.

4.4 REDDITION DE COMPTES ET IMPUTABILITÉ DEVANT L'ASSEMBLÉE NATIONALE

Retraite Québec est tenue de se conformer aux modalités de reddition de comptes qui se trouvent au chapitre VI de sa loi constitutive, laquelle intègre certaines prescriptions faites dans la LAP. De son côté, la LGSE prévoit la publication de renseignements relatifs à la gouvernance.

En matière de reddition de comptes, le RAG est le document qui présente le plus d'intérêt pour les parlementaires et le public en général.

Le RAG de Retraite Québec comprend ses états financiers de même que ceux des régimes de retraite qu'elle administre, et il fait état des mandats confiés à Retraite Québec, des ententes de services conclues avec les comités de retraite et des programmes qu'elle est chargée d'administrer, conformément à l'article 68 de la LRQ. De plus, les renseignements concernant les membres du CA, le fonctionnement des comités du CA et des comités de retraite et la rémunération et les avantages versés aux membres du CA et aux cinq principaux dirigeants sont aussi inclus dans le RAG, conformément à l'article 39 de la LGSE.

Les états financiers de Retraite Québec sont préparés conformément aux Normes internationales d'information financière. Le VGQ a la responsabilité de vérifier annuellement les livres et les comptes de Retraite Québec et son rapport accompagne le rapport annuel de Retraite Québec, comme le prévoit l'article 71 de la LRQ.

Les états financiers du RRQ (de base et supplémentaire, ainsi que ceux des RRSP ne sont pas consolidés dans les états financiers de Retraite Québec étant donné que les activités du RRQ sont de nature fiduciaire et que les RRSP sont des fiducies légales distinctes⁵². Quant aux mandats RCR et RVER, financés à même les droits versés par les RCR et la RVER sous la surveillance de Retraite Québec, ils sont inclus dans les états financiers de Retraite Québec. Les prestations d'aide aux familles sont assumées directement par le GDQ et figurent dans ses propres états financiers.

Il revient au ministre responsable de déposer le RAG de Retraite Québec à l'Assemblée nationale dans les 30 jours de sa réception ou dans les 30 jours de la reprise des travaux si l'Assemblée nationale ne siège pas. Une présence est également prévue lors de l'étude annuelle des crédits gouvernementaux auprès de la Commission des finances publiques.

Enfin, selon l'OCDE, les entreprises publiques doivent présenter des informations significatives conformes aux normes rigoureuses en matière de diffusion d'information. Cela exige le recours à la communication par le Web pour faciliter l'accès du grand public à ces informations (OCDE, 2015, p. 27-28). Le RAG est publié sur le site Web de Retraite Québec.

4.5 NOTATION DE PRATIQUES – CONTRÔLE DE GESTION

Le tableau 4.8 reprend les composantes du volet sur le contrôle de gestion présenté dans la grille d'analyse reproduite à l'annexe IV. On trouve dans ce tableau les huit éléments de contrôle de gestion considérés dans le présent chapitre ainsi que les critères d'analyse applicables. Comme dans les chapitres précédents, la notation qui y est ajoutée sert à déterminer dans quelle mesure les pratiques de Retraite Québec se conforment aux critères retenus dans la grille d'analyse⁵³.

De façon générale, l'analyse présentée dans le présent chapitre fait ressortir que Retraite Québec a mis en place les mécanismes essentiels pour exercer un contrôle efficace de sa gestion. La plupart de ces mécanismes peuvent être considérés comme rigoureux, bien que des améliorations soient encore nécessaires pour certains d'entre eux.

Retraite Québec se conforme à l'ensemble des dispositions de sa loi en ce qui concerne la DSC et le PS 2020-2023. La DSC fait l'objet d'une note « A » puisque son contenu a été actualisé ces

dernières années et comporte des engagements très explicites pour les principaux services rendus. Pour ce qui est du PS 2020-2023, il met l'accent sur des enjeux et des indicateurs fort pertinents. On note toutefois que l'objectif portant sur la sensibilisation et l'accompagnement des citoyens dans la planification financière de leur retraite fait l'objet d'une cible uniquement pour l'année 2021 (Retraite Québec, 2019a, p. 24). Il apparaîtrait également souhaitable que le plan stratégique incorpore aussi un indicateur et une cible touchant l'efficacité, par exemple le coût unitaire des services rendus par Retraite Québec. La note « B », qui est attribuée, renvoie aux améliorations qui devraient être apportées sur ces derniers points.

En ce qui a trait aux instruments de contrôle, leur examen révèle que les fonctions d'audit interne et de gestion des risques sont bien implantées à Retraite Québec. C'est ce qui ressort d'évaluations menées par des organismes indépendants, et bien que ces évaluations soulignent que des améliorations soient encore souhaitables, la note « B » applicable à ce volet.

En ce qui a trait aux instruments de suivi de la performance, le tableau de bord mis au point par Retraite Québec démontre une pratique exemplaire, bien que cet instrument soit encore peu mis en lumière dans les informations qui sont rendues publiques par Retraite Québec. Par ailleurs, les mesures d'étalonnage qui sont publiées dans le RAG restent peu développées, ce qui explique la note « B » attribuée.

Pour ce qui est de la gestion des personnes, Retraite Québec se conforme au cadre de gestion établi par le CT, plus particulièrement en ce qui touche l'enveloppe d'effectifs. De plus, Retraite Québec a mis en place un certain nombre d'indicateurs pour faire le suivi de sa performance en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Ces indicateurs montrent cependant des résultats difficiles à interpréter, considérant en outre que l'on ne dispose pas de comparatifs reconnus pour apprécier la performance de l'organisation (taux de roulement, taux de mobilisation, formation, etc.).

En matière de GRI, non seulement Retraite Québec se conforme au cadre de gestion du CT, mais elle s'est doté d'un processus spécifique pour évaluer les bénéfices escomptés et les résultats des projets en RI. Dans son dernier PS, Retraite Québec se fixe une cible ambitieuse en ce qui concerne le taux d'utilisation des services numériques. L'atteinte de cette cible s'articule autour d'une vision et d'un programme de transformation de l'expérience client qui compte cinq chantiers et divers projets qui sont en cours, notamment pour simplifier les démarches de la clientèle et lui fournir une offre de services numériques bonifiée. Finalement, les pratiques en usage à Retraite Québec apparaissent suffisamment rigoureuses pour atteindre la cible fixée, mais aussi pour réaliser des gains d'efficacité tout en continuant d'améliorer la qualité des services offerts.

En ce qui concerne la gestion des ressources financières, les pratiques en usage à Retraite Québec sont, elles aussi, jugées très adéquates. D'une part, le budget est préparé sur la base d'un prix de revient de chacun des mandats qui lui sont confiés. D'autre part, les coûts d'administration de ces mandats sont facturés sur la base de ces prix de revient, lesquels sont vérifiés par le VGQ à l'étape des états financiers. Les informations financières publiées sont transparentes et établies conformément aux normes généralement reconnues dans le domaine.

Pour la reddition de comptes publique, les pratiques de Retraite Québec sont conformes aux règles en vigueur. Le RAG présente les résultats obtenus par rapport aux engagements pris en vertu de la DSC et du PS. Il présente aussi les renseignements pertinents sur les mécanismes de gouvernance. On trouve enfin sur le site WEB de Retraite Québec des informations qui sont facilement accessibles et portent sur l'ensemble des services rendus à la population.

Tableau 4.8 Notation des pratiques relatives au contrôle de gestion de Retraite Québec

Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe VI	Notation
1. Déclaration de services aux citoyens (DSC)	Eu égard aux principaux services que Retraite Québec offre à la population, amplitude des engagements pris dans la DSC et des résultats présentés dans le RAG.	A
2. Plan stratégique (PS)	Identification des changements apportés au PS 2020-2023; qualité et atteinte des cibles fixées dans le PS.	B
3. Contrôle interne	Instruments de gestion mis en place par Retraite Québec pour s'assurer d'être en contrôle, notamment en ce qui touche l'audit interne et la gestion des risques.	B
4. Mesure et suivi de la performance	Instruments de gestion mis en place par Retraite Québec pour mesurer et faire le suivi de sa performance (tableau de bord, étalonnage, etc.).	B
5. Gestion des personnes (GRH)	Évolution de certains indicateurs portant sur la GRH (jours de formation, taux de mobilisation, taux de fidélisation, etc.).	B
6. Gestion des ressources informationnelles (GRI)	État d'avancement des projets en GRI planifiés par Retraite Québec dans le cadre de son plan triennal; gains escomptés des investissements réalisés.	A
7. Gestion des ressources financières	Conformité des pratiques en usage en ce qui touche la vérification des états financiers et les normes comptables applicables à Retraite Québec (excluant les régimes de retraite).	A
8. Reddition de comptes	Conformité des pratiques en usage à Retraite Québec en ce qui concerne la transparence de sa gestion et la reddition de comptes auprès du gouvernement et du public en général.	A

Échelle de notation : A = Pratique solide; B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

-
- ⁴⁷ Le concept de contrôle de gestion a été théorisé dès 1965 par R. N. Anthony et défini comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Lambert et Sponem, 2009, p. 114).
- ⁴⁸ La déontologie est l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent la conduite de chaque employé ou employée dans l'exercice de ses fonctions. De son côté, l'éthique ne comprend ni règles écrites ni sanctions et implique une réflexion plus vaste que la seule connaissance des règles et leur application, en faisant appel à des valeurs.
- ⁴⁹ Voir Finances Québec, 2019b, p. 95 et 200.
- ⁵⁰ Sous réserve des frais d'administration que le gouvernement assume dans le cas du programme d'Allocation famille.
- ⁵¹ Ce logiciel, conçu par la firme Decimal, est utilisé pour la préparation des budgets et la comptabilisation des coûts réels durant l'exercice.
- ⁵² Les conventions comptables de Retraite Québec précisent que les états financiers du RRQ et des RRSP ne sont pas consolidés dans ses états financiers car, en vertu des lois et règlements, les RRSP sont des fiducies légales distinctes, et les activités du RRQ sont de nature fiduciaire (Retraite Québec, 2020c, p. 466).
- ⁵³ Trois des huit bonnes pratiques identifiées dans ce chapitre émanent des lignes directrices de l'OCDE. Les autres découlent principalement de normes établies par les diverses lois auxquelles Retraite Québec est assujettie.

CHAPITRE 5

5 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE RETRAITE QUÉBEC

Depuis sa création, Retraite Québec a comme objectif de générer des économies budgétaires récurrentes de 20 millions de dollars par année. Selon Retraite Québec, cet objectif est maintenant dépassé. Au 31 décembre 2018, les économies récurrentes sont de 23,2 millions de dollars et ont permis de réduire l'incidence des hausses de dépenses incompressibles. Ces économies ont été possibles grâce à la réduction de dépenses de nature administrative et à l'optimisation de certaines activités de l'organisation.

Par ailleurs, les nouveaux dispositifs que prévoit la LGSE ont pour but d'accroître la performance des sociétés d'État et les aider à mieux remplir leur mission à l'égard des citoyens du Québec. La LGSE prévoit, entre autres, que les sociétés d'État assujetties doivent inclure des mesures d'étalonnage dans la revue de mandat prescrite par l'article 41 de la Loi⁵⁴.

L'objet de ce chapitre consiste à vérifier si, depuis le regroupement de la CARRA et de la Régie des rentes du Québec, il est possible d'observer des gains de performance en ce qui concerne la situation de Retraite Québec. De façon générale, l'appréciation de la performance peut se faire selon deux vecteurs : un premier qui regarde l'évolution dans le temps de certains indicateurs choisis et un second qui consiste à comparer la situation de Retraite Québec avec celle d'autres organisations ayant des activités semblables⁵⁵.

Les rapports annuels de gestion que publie Retraite Québec se limitent à présenter deux mesures d'étalonnage pour comparer sa performance avec celle d'autres organisations menant des activités similaires. Ces mesures d'étalonnage touchent, d'une part, l'accessibilité des services téléphoniques et, d'autre part, les coûts d'administration des RRSP (Retraite Québec, 2020c, p. 44-45)⁵⁶.

La notion de performance donne lieu à des définitions qui peuvent être plus ou moins restrictives⁵⁷. À cet effet, la chaîne de résultats présentée à l'Annexe I permet d'établir des distinctions utiles entre les extrants et les résultats⁵⁸. Ces derniers, qui correspondent aux effets ou aux impacts des interventions, sont de deux types : les résultats intermédiaires et les résultats finaux. Pour les fins de ce chapitre, la performance de Retraite Québec est évaluée en se basant, autant que faire se peut, sur des indicateurs qui mesurent des résultats (zone d'influence) et non des indicateurs qui portent sur des extrants ou des ressources (zone de contrôle).

Le contenu du chapitre reprend en grande partie des indicateurs déjà diffusés dans les documents rendus publics par Retraite Québec. Les indicateurs sélectionnés y sont regroupés en cinq rubriques :

- La mise en valeur du système de retraite;
- Les services à la clientèle;
- La fiabilité des services;
- L'efficacité des opérations;

- Les résultats financiers de Retraite Québec.

La grille d'analyse reproduite à l'annexe VI précise les indicateurs utilisés pour apprécier la performance de Retraite Québec.

5.1 MISE EN VALEUR DU SYSTÈME DE RETRAITE

La finalité première d'un système de retraite est d'assurer la sécurité financière des personnes âgées, en rejoignant la plus grande partie possible de la population. C'est ainsi que Retraite Québec a comme mandat non seulement d'administrer le RRQ et les RRSP, mais aussi de promouvoir la planification financière de la retraite et de favoriser l'établissement et l'amélioration du système de retraite offert à la société québécoise. Les efforts que déploie Retraite Québec pour renforcer le système de retraite et le rendre plus efficace peuvent être appréciés à partir de deux indicateurs :

- La part de travailleurs québécois participant à un outil d'épargne collectif;
- La part de travailleurs qui veillent à la planification financière de leur retraite.

5.1.1 Part de travailleurs participant à un outil d'épargne collectif

Au Québec, le financement de la retraite est un enjeu dont la responsabilité se partage entre les gouvernements, les employeurs et les citoyens. C'est d'ailleurs sur ce principe que s'appuie le système de retraite québécois. Celui-ci vise à remplacer entre 60 % et 70 % des revenus annuels bruts de travail, sur la base d'un salaire de 40 000 dollars et d'une retraite à 65 ans (Retraite Québec, 2019a, p. 13)⁵⁹.

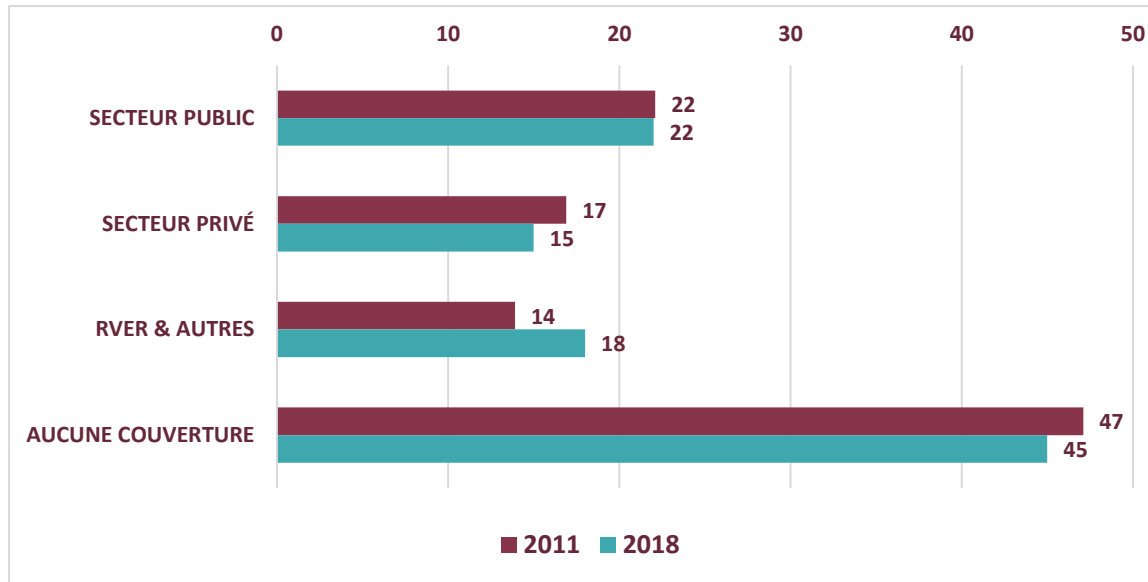
Le RRQ est l'un des piliers du système de retraite québécois. Il s'agit d'un régime universel qui couvre tous les travailleurs québécois, mais qui ne remplace que 25 à 33 % des revenus à la retraite (Retraite Québec, 2019a, p. 13). L'accès à d'autres outils d'épargne collectifs ou individuels s'avère donc indispensable pour augmenter la sécurité financière à la retraite de la population québécoise⁶⁰.

Dans ses précédents plans stratégiques, Retraite Québec s'était notamment fixé comme objectif d'augmenter la proportion de travailleurs bénéficiant d'instruments d'épargne collectifs⁶¹. Cet objectif a toutefois été remplacé dans le PS 2020-2023 de Retraite Québec, étant donné qu'il est perçu comme moins approprié dans un contexte de vieillissement de la population et de stabilisation de la main-d'œuvre active. L'accent est plutôt mis sur l'importance pour les travailleurs de bien planifier leur retraite. C'est ainsi que le dernier PS souligne que « près de la moitié des travailleurs n'ont pas d'accès à des outils d'épargne collectifs offerts par l'employeur » et que « d'un point de vue individuel, le travailleur a aussi un rôle à jouer, car l'épargne personnelle fait partie intégrante du système de retraite » (Retraite Québec, 2019a, p. 15-16)⁶².

Le graphique 5.1 montre l'évolution de la part de travailleurs québécois qui sont couverts par divers outils d'épargne collectifs. On peut constater que la situation a très peu changé entre 2011 et 2018 puisque la part de travailleurs qui profite d'un tel outil est passée de 53 à 55 %. N'eût été la mise en place du RVER, le taux de couverture du système de retraite serait resté pratiquement

inchangé. On peut noter aussi que la part de travailleurs couverts par les RRSP s'est maintenue à 22 % entre 2011 à 2018. Par ailleurs, le RRQ a été bonifié de façon à faire passer de 25 à 33 % les revenus de carrière qui sont compensés au moment de la retraite (Finances Québec, 2019a, p. F-10).

Graphique 5.1 Couverture des travailleurs par des outils d'épargne collectifs (en %)



Sources : Retraite Québec (2019a), p. 16; Comité d'experts sur l'avenir du système de retraite québécois (2013), p. 33.

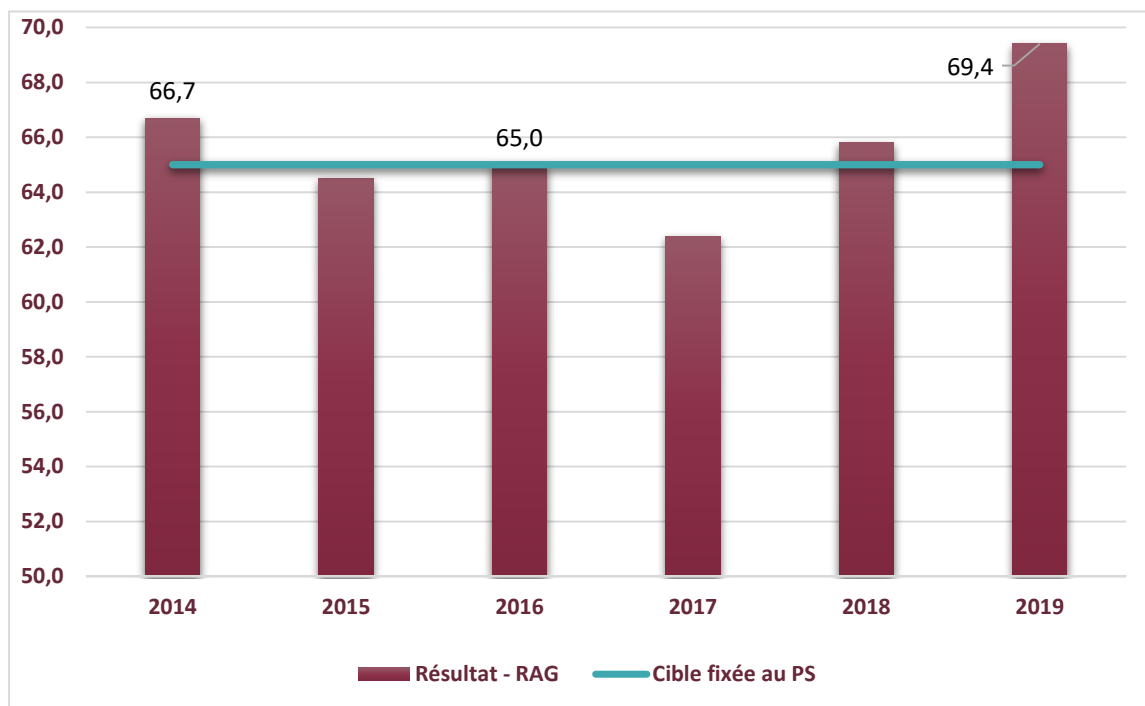
5.1.2 Part des travailleurs veillant à la planification financière de leur retraite

Retraite Québec réalise aussi des activités pour encourager les travailleurs québécois à planifier financièrement leur retraite et les soutenir dans cette démarche. L'une de ces activités consiste à mener une campagne annuelle de sensibilisation. Jusqu'en 2019, les campagnes visaient les travailleurs âgés de 35 à 54 ans ayant des revenus supérieurs à 25 000 \$. Depuis 2020, elles visent, d'une part, à sensibiliser les travailleurs âgés de 18 ans ou plus à l'importance de la planification financière de leur retraite et, d'autre part, à inciter les travailleurs québécois âgés de 25 ans ou plus à poser des gestes concrets pour épargner et planifier financièrement leur retraite.

Dans ses derniers plans stratégiques, Retraite Québec s'est fixé comme objectif de sensibiliser les travailleurs à l'importance de planifier financièrement leur retraite (Retraite Québec, 2019a, p. 24). La cible établie prévoit que 65 % des travailleurs visés sont sensibilisés à l'importance de planifier financièrement leur retraite.

Le graphique 5.2 fait état des résultats obtenus depuis 2014 eu égard à la proportion des travailleurs considérés comme sensibilisés. On peut constater que la cible fixée de 65 % a été atteinte ou dépassée pour quatre des six années considérées. C'est en 2019 que le meilleur résultat a été obtenu avec un taux de 69,4 %, ce qui représente une augmentation significative par rapport au taux de 66,7 % qui prévalait en 2014.

Graphique 5.2 Pourcentage des travailleurs sensibilisés à l'importance de planifier financièrement leur retraite



Note : Les travailleurs considérés sont ceux de 35 à 54 ans ayant un revenu supérieur à 25 000 \$.

Sources : Retraite Québec, 2017a, p. 17; 2020c, p. 24; RRQ, PS 2012-2016, p. 20; RAG 2015, p. 49; RAG 2014, p. 53.

5.2 SERVICES À LA CLIENTÈLE

Retraite Québec utilise divers indicateurs pour mesurer sa performance en ce qui concerne le degré de satisfaction de sa clientèle. Les sondages sur la satisfaction de la clientèle constituent l'un des moyens privilégiés pour mesurer l'appréciation des clients à l'égard de la qualité des services reçus.

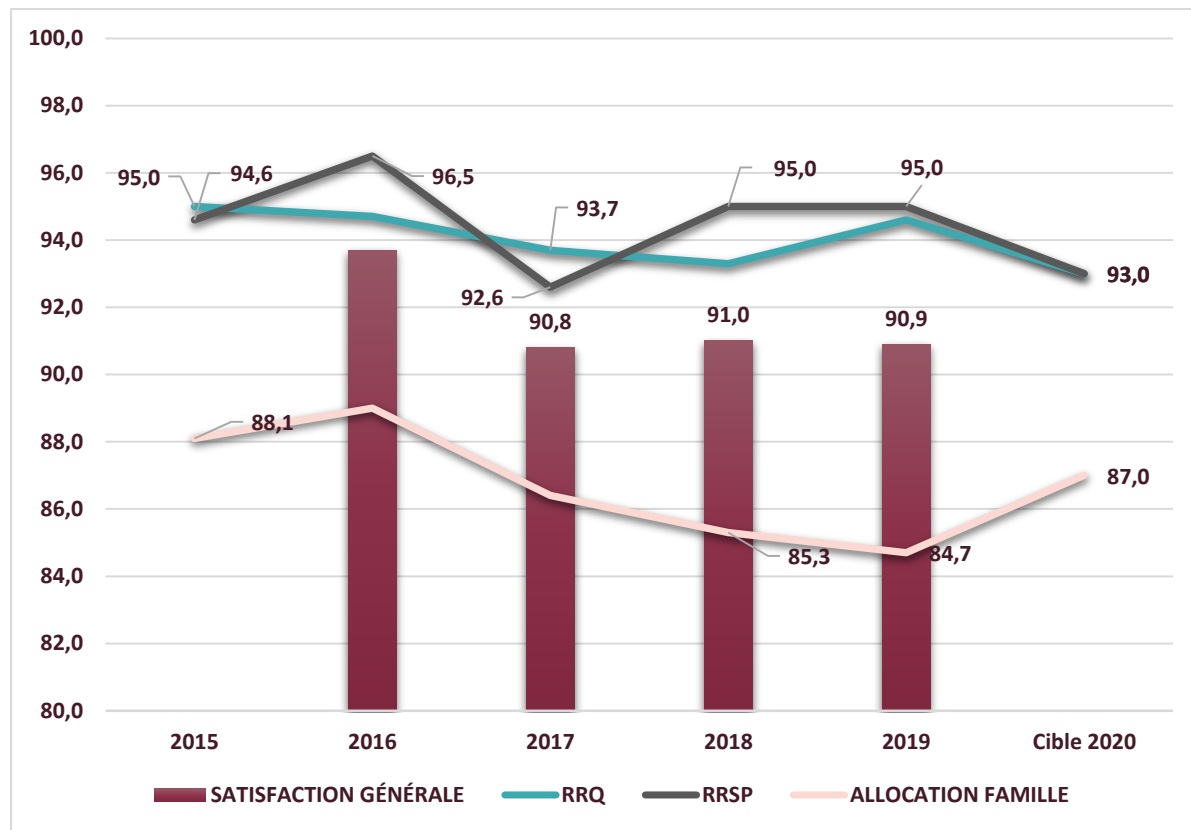
Retraite Québec s'est aussi doté d'une Politique de gestion des plaintes qui permet de faire le suivi du nombre de plaintes traitées. Les RAG rendus publics par Retraite Québec fournissent des indicateurs pour illustrer les résultats obtenus en matière de services à la clientèle et les comparer aux cibles fixées à l'étape de la planification stratégique.

5.2.1 Indice de satisfaction de la clientèle

Les sondages que réalise Retraite Québec pour mesurer l'appréciation de sa clientèle permettent non seulement d'établir le niveau de satisfaction globale, mais aussi celui de trois branches d'affaires, c'est-à-dire le RRQ, les RRSP et l'Allocation famille. Bien que la méthodologie utilisée soit partagée avec d'autres organismes publics, les résultats obtenus ne permettent pas, pour l'instant, de faire des comparaisons avec d'autres organisations semblables.

Le graphique 5.3 présente l'évolution du degré de satisfaction des services de Retraite Québec entre 2016 et 2019 ainsi que la cible fixée dans le PS 2020-2023 pour l'année 2020.

Graphique 5.3 Indice de satisfaction pour les services de Retraite Québec (en %)



Sources : Retraite Québec, 2020c, p. 37-39; 2019a, p. 22; 2019b, p. 56; 2017b, p. 51.

De façon générale, la satisfaction à l'égard des services de Retraite Québec se maintient à un niveau très élevé. Globalement, le taux de satisfaction oscille autour de 90 %. On remarque aussi que les taux de satisfaction sont particulièrement élevés dans le cas du RRQ et du RRSP; la cible fixée pour 2020 est d'ailleurs inférieure aux résultats obtenus ces dernières années. La situation se présente différemment pour l'Allocation famille dont le taux de satisfaction a diminué de 2016 à 2019, passant de 89 % à 84,7 %. À cet effet, le PS 2020-2023 prévoit une cible ambitieuse pour atteindre un taux de satisfaction de 87 % en 2020 et de 89 % en 2023 (Retraite Québec, 2019a, p. 22).

5.2.2 Évolution du nombre de plaintes fondées

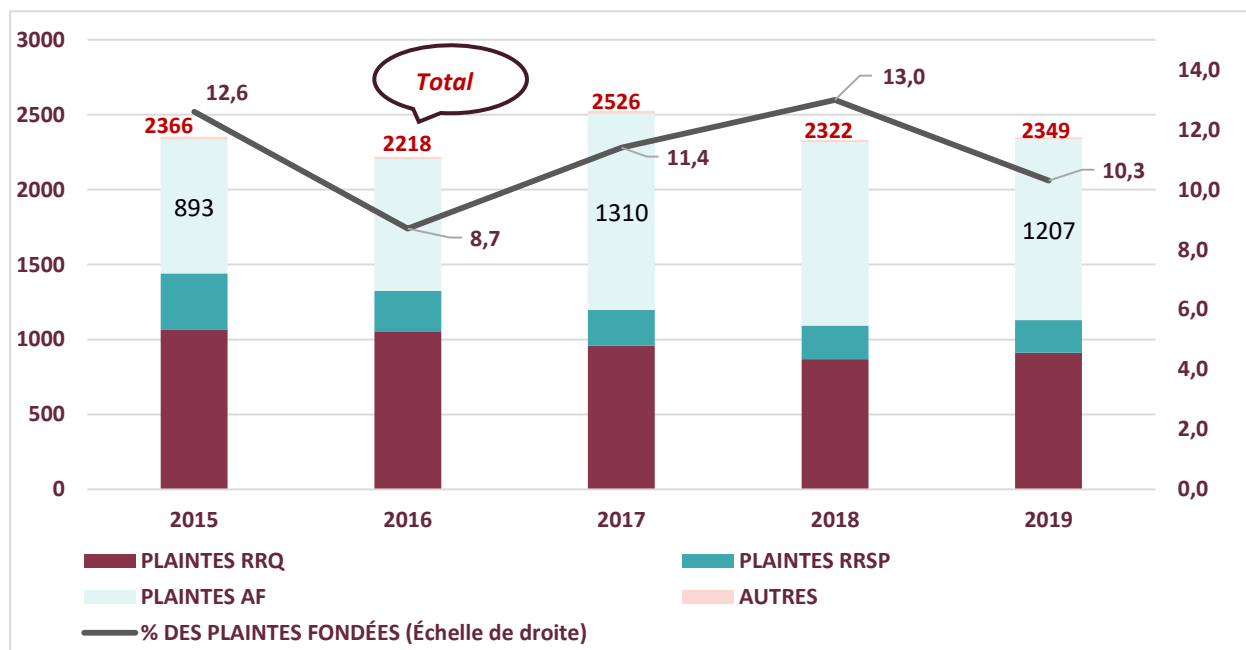
La clientèle de Retraite Québec peut se prévaloir d'un mécanisme qui lui permet de formuler une plainte lorsque le service rendu est jugé non satisfaisant. Ainsi, un poste de Commissaire aux plaintes et à l'amélioration des services a été créé pour agir à titre de répondant pour traiter les plaintes de manière indépendante et confidentielle. Ce commissaire a aussi le pouvoir de faire des recommandations pour l'amélioration des services. La DSC prévoit, entre autres engagements, que

le commissaire répond aux demandes qui lui sont acheminées dans un délai maximum de 25 jours (Retraite Québec, 2020a, p. 7).

Le graphique 5.4 permet de montrer l'évolution des plaintes de 2015 à 2019, tout en indiquant leur répartition entre les différents services visés. On peut constater que, malgré certaines fluctuations, le nombre total de plaintes traitées est resté relativement stable, passant de 2 366 en 2015 à 2 349 en 2019. Par contre, la tendance observée n'est pas la même pour les différents services offerts. Alors que les plaintes touchant le RRQ et les RRSP présentent une tendance à la baisse, celles qui se rapportent à l'Allocation famille sont passées de 893 à 1 207 pendant la période considérée⁶³.

Par ailleurs, les données publiées par Retraite Québec font aussi état des plaintes dites « fondées » qui peuvent résulter, entre autres, d'une erreur commise par Retraite Québec ou du non-respect des normes d'usage en matière de service à la clientèle ou des engagements énoncés dans la DSC (Retraite Québec, 2020c, p. 43). À cet égard, on peut constater au graphique 5.4 que le taux de plaintes fondées (échelle de droite) a fluctué de manière importante entre 2015 et 2019. Ce taux a en effet évolué dans une fourchette variant entre un minimum de 8,7 % en 2016 et un maximum de 13 % en 2018. Le taux de 10,3 % affiché en 2019 est légèrement inférieur à la moyenne de 11,2 % observée sur la même période⁶⁴.

Graphique 5.4 Évolution du nombre de plaintes traitées et du taux de plaintes fondées



Note : Le nombre de plaintes est illustré par l'échelle de gauche, alors que le taux de plaintes fondées se rapporte à l'échelle de droite.

Sources : Retraite Québec, 2020c, p. 42-43; 2019b, p. 62; 2018, p. 64.

5.3 FIABILITÉ DES SERVICES

Retraite Québec propose des services à de larges segments de la population. De plus, ces services regroupent des interventions qui, pour certains d'entre eux, correspondent à des moments parmi les plus importants du cycle de vie, comme la naissance d'un enfant ou le départ à la retraite. Dans un tel contexte, la performance opérationnelle de Retraite Québec peut être évaluée à l'aide des deux indicateurs qui sont fournis dans ses RAG :

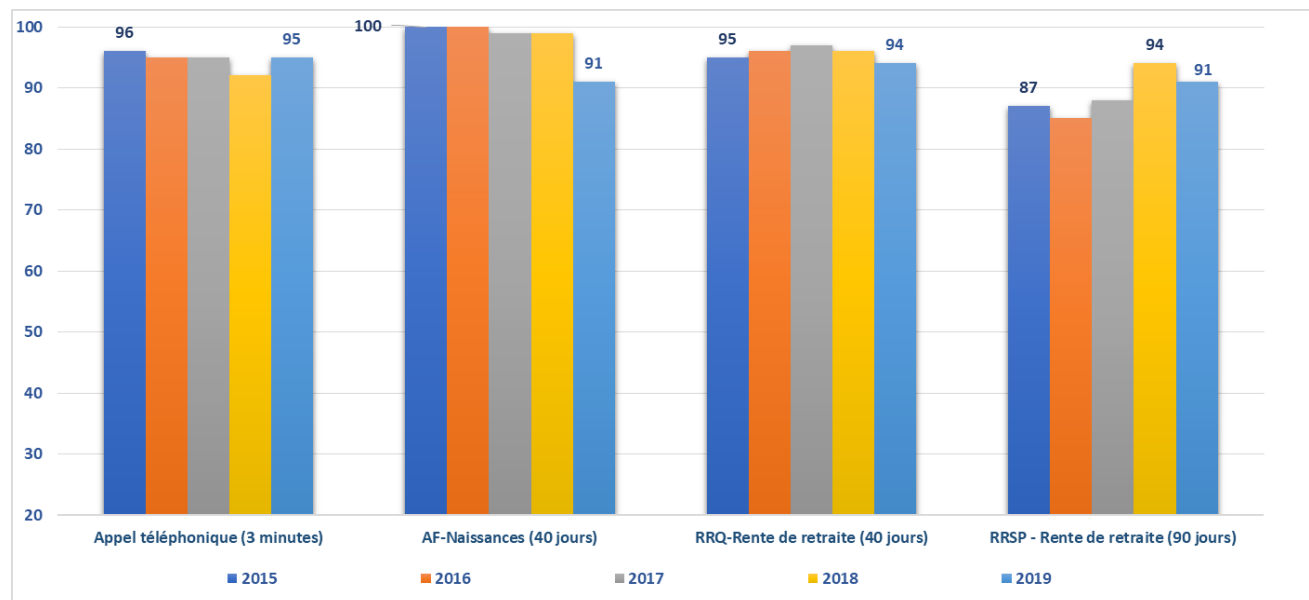
- Le suivi des engagements pris dans sa DSC relativement aux délais de réponse pour livrer ses services.
- La conformité des dossiers traités, c'est-à-dire avoir une assurance raisonnable que la clientèle desservie bénéficie des avantages auxquels elle a droit.

5.3.1 Délai de services

Le graphique 5.5 rend compte de l'évolution des délais de réponse observés dans le cas de certains services rendus par Retraite Québec pour les années 2015 à 2019. L'indicateur retenu correspond au pourcentage des cas traités selon le délai fixé dans le cadre de la DSC, ce qui peut être considéré comme une norme de service ou une cible à atteindre⁶⁵.

En ce qui concerne plus particulièrement les versements de l'Allocation famille, la DSC prévoit un délai de 40 jours pour le paiement versé aux familles consécutivement à la naissance d'un enfant. Comme le montre le graphique 5.5, les délais de réponse pour ce service se sont maintenus à un niveau correspondant à la norme de 40 jours pour les années 2015 à 2018. Le pourcentage des cas traités dans ce délai a chuté de manière importante en 2019 avec un taux de 91 %⁶⁶.

Graphique 5.5 Délais de réponse pour certains services (% cas traités – engagements DSC)



Sources : Retraite Québec, 2020c, p. 40-41; 2019b, p. 59-60; 2018, p. 61-62.

Dans le cas des demandes pour des rentes de retraite applicables au RRQ, la DSC prévoit que le délai de réponse ne doit pas dépasser 40 jours (Retraite Québec, 2020a, p. 5). À cet égard, les données du graphique 5.5 démontrent que les engagements pris par Retraite Québec sont en grande partie respectés. En effet, les pourcentages atteints pour les années considérées fluctuent dans une fourchette variant de 94 % à 97 %.

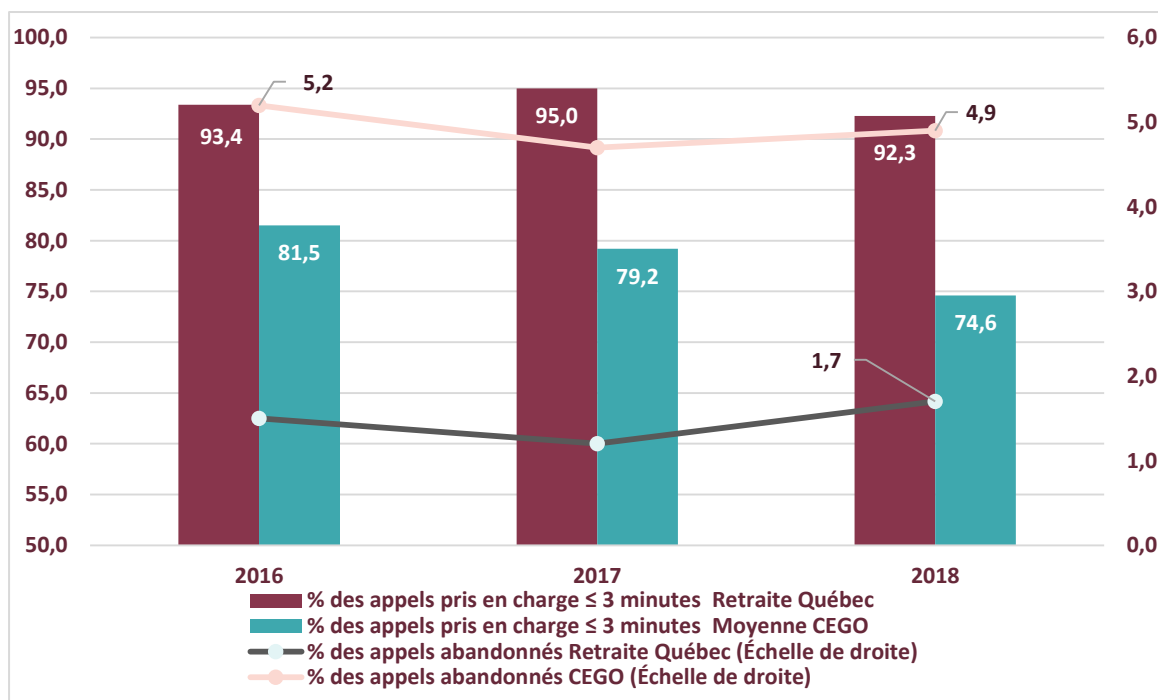
Dans le cas des demandes de rente de retraite se rapportant aux RRSP, la DSC prévoit un délai de 90 jours (Retraite Québec, 2020a, p. 6). Les données du graphique 5.5 indiquent que le pourcentage de cas traités en respectant ce délai s'est significativement amélioré depuis 2016, alors que le taux s'établissait à 85 %.

Enfin, pour ce qui est du délai de réponse pour les appels téléphoniques, Retraite Québec s'engage à tout mettre en œuvre pour que, dans des circonstances normales, la clientèle n'attende pas plus de trois minutes avant de parler à l'un de ses représentants (Retraite Québec, 2020a, p. 5). Les données du graphique 5.5 démontrent que le pourcentage des cas traités en respectant le délai de trois minutes s'est maintenu au-delà de 90 % pendant les années considérées.

Par ailleurs, l'accessibilité des services téléphoniques de Retraite Québec est aussi comparée à celle des membres du CEGO⁶⁷. La méthode utilisée pour procéder à cet étalonnage a été décidée par les membres du CEGO et se distingue, par conséquent, de celle retenue au graphique 5.5 (Retraite Québec, 2019b, p. 63-64). À l'aide de deux indicateurs portant sur l'accessibilité des services téléphoniques, le graphique 5.6 compare la performance de Retraite Québec à celle observée pour la moyenne des membres du CEGO.

Un premier indicateur présenté sous la forme d'histogrammes (échelle de gauche) sert à mesurer la proportion des appels pris en charge en trois minutes ou moins⁶⁸. Les données du graphique montrent que la performance de Retraite Québec dépasse largement celle du CEGO de 2016 à 2018. Un second indicateur présenté sous forme de courbes (échelle de droite) permet de comparer la performance de Retraite Québec pour ce qui est du taux des appels abandonnés⁶⁹. L'évolution de cet indicateur suit la même tendance que le précédent. Le taux d'appels abandonnés de Retraite Québec demeure beaucoup plus bas que celui observé pour la moyenne des membres du CEGO.

Graphique 5.6 Accessibilité des services téléphoniques – données comparatives



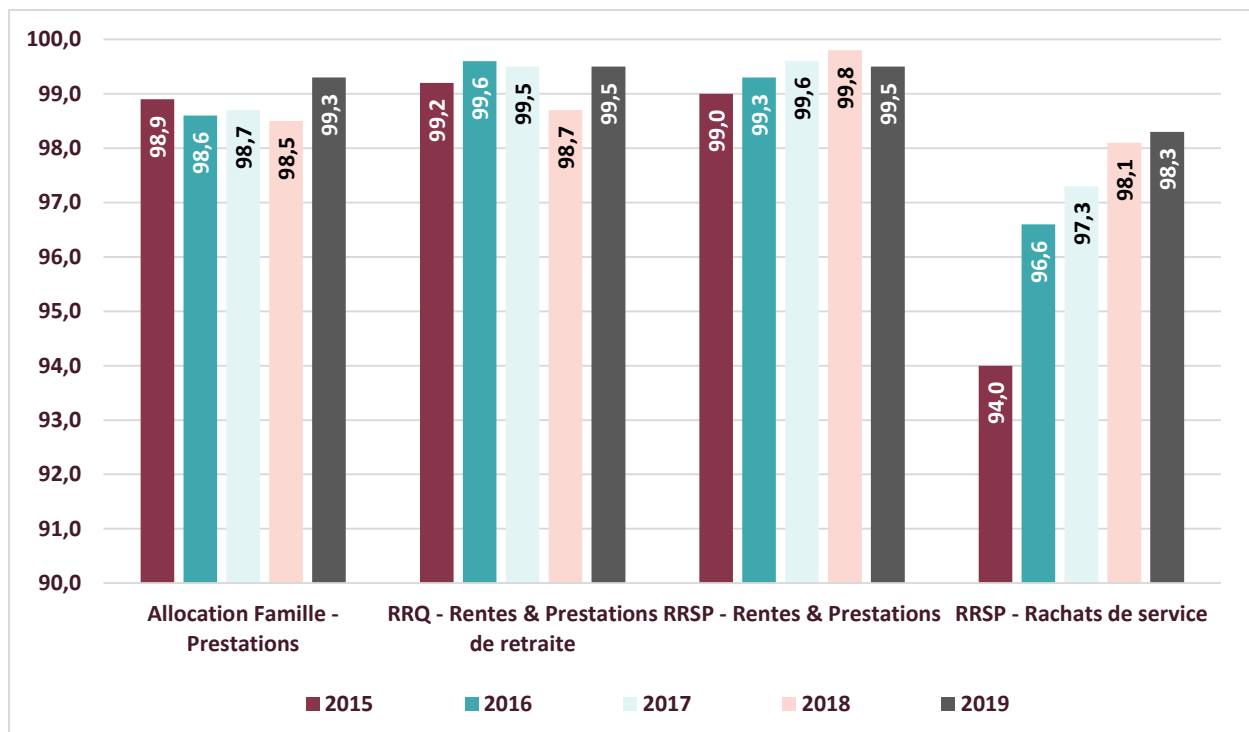
Sources : Retraite Québec, 2019b, p. 64; 2018, p. 67. Les résultats du CEGO correspondent à la moyenne observée pour les organismes participants.

5.3.2 Taux de conformité des dossiers traités

Une façon d'apprécier la performance opérationnelle consiste à examiner le taux de conformité des dossiers traités. Retraite Québec procède à un tel examen de conformité en vérifiant, par voie d'échantillonnage, le traitement effectué de certains types de dossiers, que ces traitements soient de nature administrative ou de nature partiellement ou entièrement automatisée. Le taux de conformité calculé par Retraite Québec correspond au pourcentage de dossiers exempts d'erreur à incidence financière pour la clientèle (Retraite Québec, 2020c, p. 41).

Le graphique 5.7 présente l'évolution, de 2015 à 2019, du taux de conformité applicable à quatre types de dossiers traités par Retraite Québec. On peut constater que pour trois de ces quatre types de dossiers, le taux d'erreur est relativement faible puisque le taux de conformité atteint 98,5 % ou plus pendant les cinq années considérées. Toutefois, la situation se présente différemment pour les rachats de service des RRSP pour lesquels le taux de conformité est passé de 94 % en 2015 à 98,3 % en 2019.

Graphique 5.7 Taux de conformité des dossiers traités (en %)



Sources : Retraite Québec, 2020c, p. 41; 2019b, p. 61; 2018, p. 63.

5.4 EFFICIENCE DES OPÉRATIONS

Retraite Québec présente dans ses RAG un indicateur qui vise à mesurer le pourcentage d'augmentation de l'efficacité des activités de l'organisation. Cet indicateur est calculé en faisant le rapport entre ses frais d'administration et la population totale du Québec. Par ailleurs, on trouve aussi dans ces rapports annuels certaines données portant sur le coût unitaire des principaux produits et services offerts par Retraite Québec ainsi que des données comparatives portant sur les coûts unitaires par client ou par activité (Retraite Québec, 2020c, p. 35, 44-45, 53-55).

L'efficacité opérationnelle se définit comme étant « l'analyse du rapport entre les ressources investies et les résultats obtenus ». Plus précisément, les indicateurs d'efficacité mesurent le rapport entre les résultats (extrants ou effets-impacts) et les ressources utilisées (intrants). L'efficacité se mesure grâce à différentes méthodes, tels le coût de revient et l'analyse coût-avantage. Les mots « efficacité » et « productivité » sont fréquemment utilisés comme synonymes (SCT Québec, 2013, p. 7).

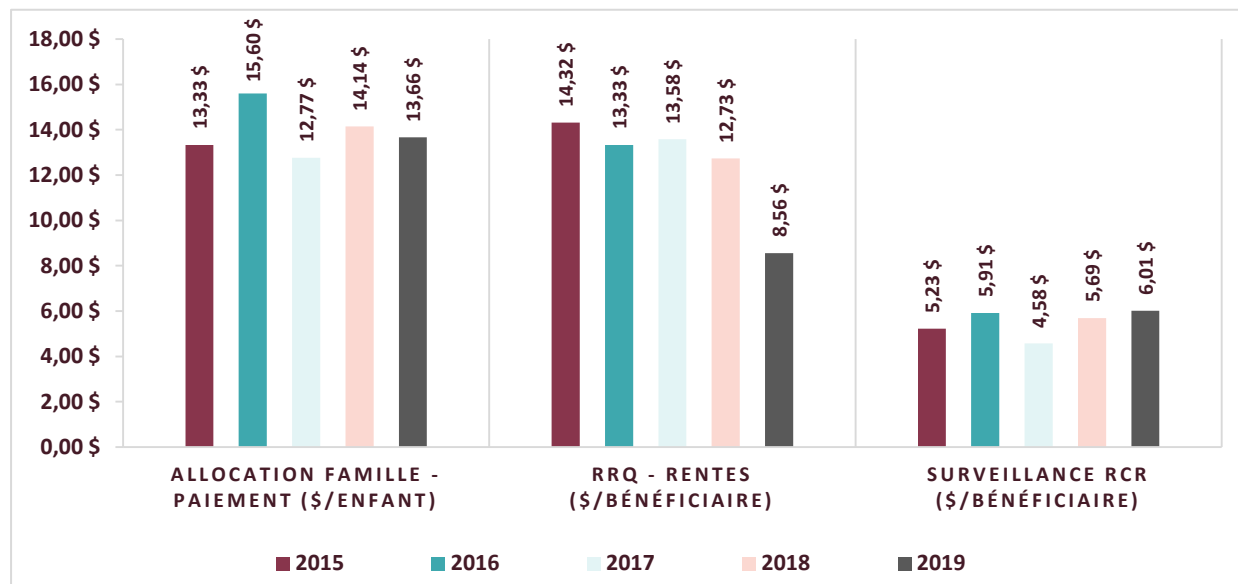
Pour les besoins de la présente section, l'efficacité des opérations de Retraite Québec est évaluée à partir de deux angles d'approche : l'analyse des coûts unitaires et le taux d'utilisation des services numériques.

5.4.1 Évolution des coûts unitaires

Le graphique 5.8 montre l'évolution, pour les années 2015 à 2019, du prix de revient de trois services importants offerts par Retraite Québec. Les indicateurs retenus comprennent le coût par enfant du paiement de l'Allocation famille, le coût par bénéficiaire de la prestation de retraite RRQ et le coût de surveillance du RCR par participant ou bénéficiaire.

Les données du graphique 5.8 indiquent que le coût par enfant de l'Allocation famille fluctue d'une année à l'autre, sans qu'il soit possible de déceler une tendance claire pendant les années considérées. Il en va de même de la surveillance des RCR dont le coût unitaire varie sensiblement d'une année à l'autre. La situation est différente dans le cas de la prestation RRQ dont le coût unitaire tend à diminuer, passant de 14,32 \$ en 2015 à 8,56 \$ en 2019⁷⁰. Excepté pour ce dernier élément, les données du graphique 5.8 ne démontrent aucune tendance permettant de tirer des conclusions fermes en ce qui concerne la performance de Retraite Québec.

Graphique 5.8 Évolution du coût unitaire de certains services (excluant RRSP)⁷¹

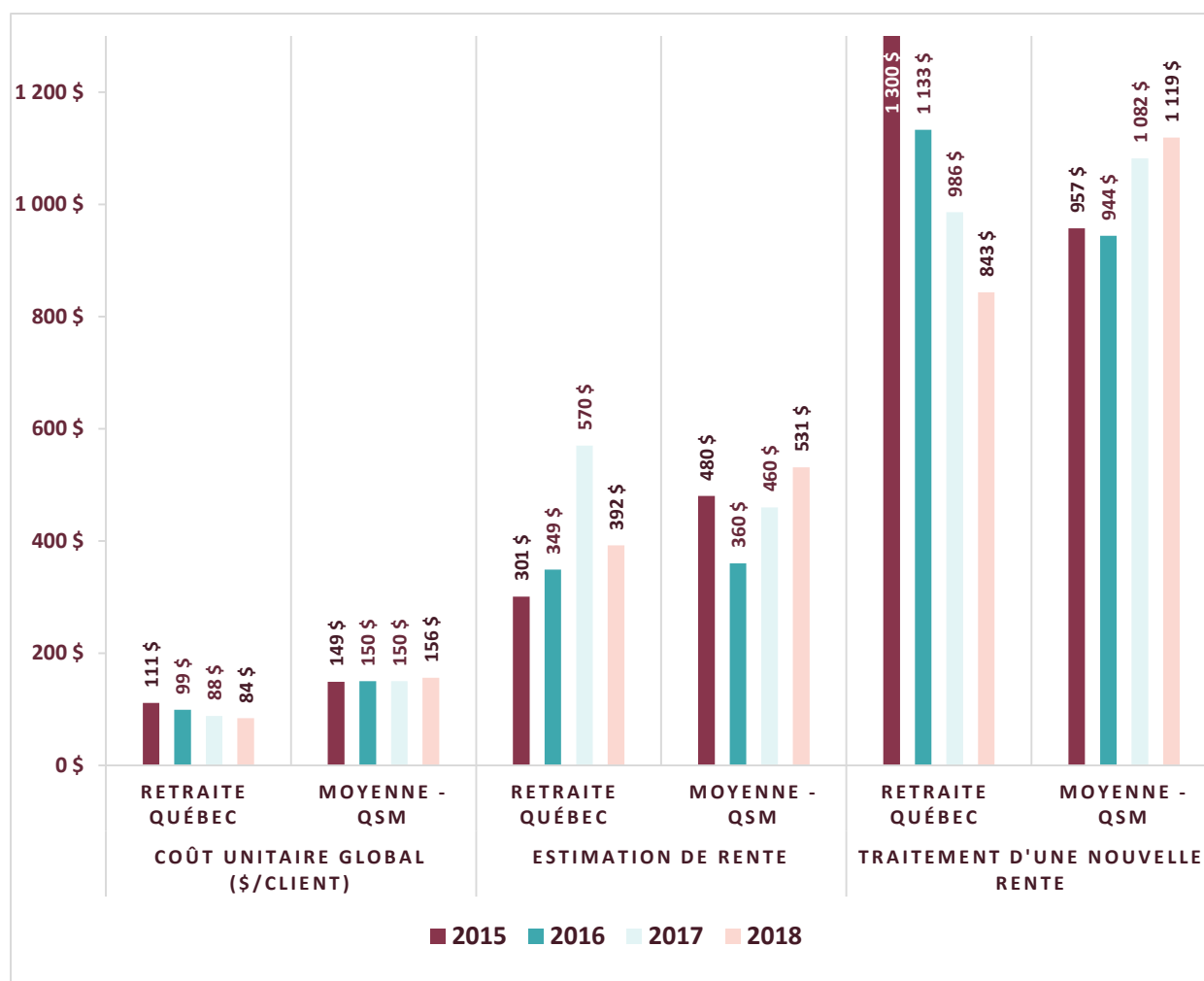


Sources : Retraite Québec, 2020c, p. 53-55; 2018, p. 101-102; 2017b, p. 90-91.

Le graphique 5.9 porte sur les coûts d'administration des RRSP et vise à comparer la performance de Retraite Québec avec celle d'autres organismes similaires au Canada. Les données du graphique proviennent d'une étude effectuée par une firme indépendante d'expertise-conseil, qui utilise une méthode éprouvée mieux connue sous l'appellation anglaise *Quantitative Service Measurement* (QSM). L'objet de cette méthode, qui a été déterminée d'un commun accord par les huit administrateurs participants⁷², consiste à mesurer la performance de l'administration des régimes en fonction du coût unitaire des activités.

Les données du graphique 5.9 comparent, pour les années 2015 à 2018, les coûts unitaires de Retraite Québec avec la moyenne QSM, c'est-à-dire celle des administrateurs participants. Les données sélectionnées pour le graphique comprennent le coût unitaire global de même que le coût unitaire de deux activités, soit l'estimation de rente et le traitement d'une nouvelle rente⁷³.

Graphique 5.9 Comparaison du coût d'administration des RRSP au Canada



Note : La moyenne QSM inclut des administrateurs de régimes d'employés du secteur public au Canada.
Sources : Retraite Québec, 2020c, p. 44-45; 2018, p. 69.

Les résultats présentés dans le graphique démontrent que Retraite Québec se compare avantageusement aux autres administrateurs, à l'exception de l'estimation de rente où les coûts unitaires tendent à fluctuer d'une année à l'autre, aussi bien pour Retraite Québec que la moyenne QSM. Dans le cas du coût unitaire global, on peut cependant constater que Retraite Québec affiche une performance supérieure à la moyenne QSM. Il en va de même du traitement d'une nouvelle rente dont le coût unitaire s'est sensiblement amélioré entre 2015 et 2018, passant de 1 300 \$ à 843 \$. Cette tendance se démarque de celle observée pour la moyenne QSM, dont le coût unitaire s'est accru au cours des mêmes années de 957 \$ à 1 119 \$.

5.4.2 Taux d'utilisation des services numériques

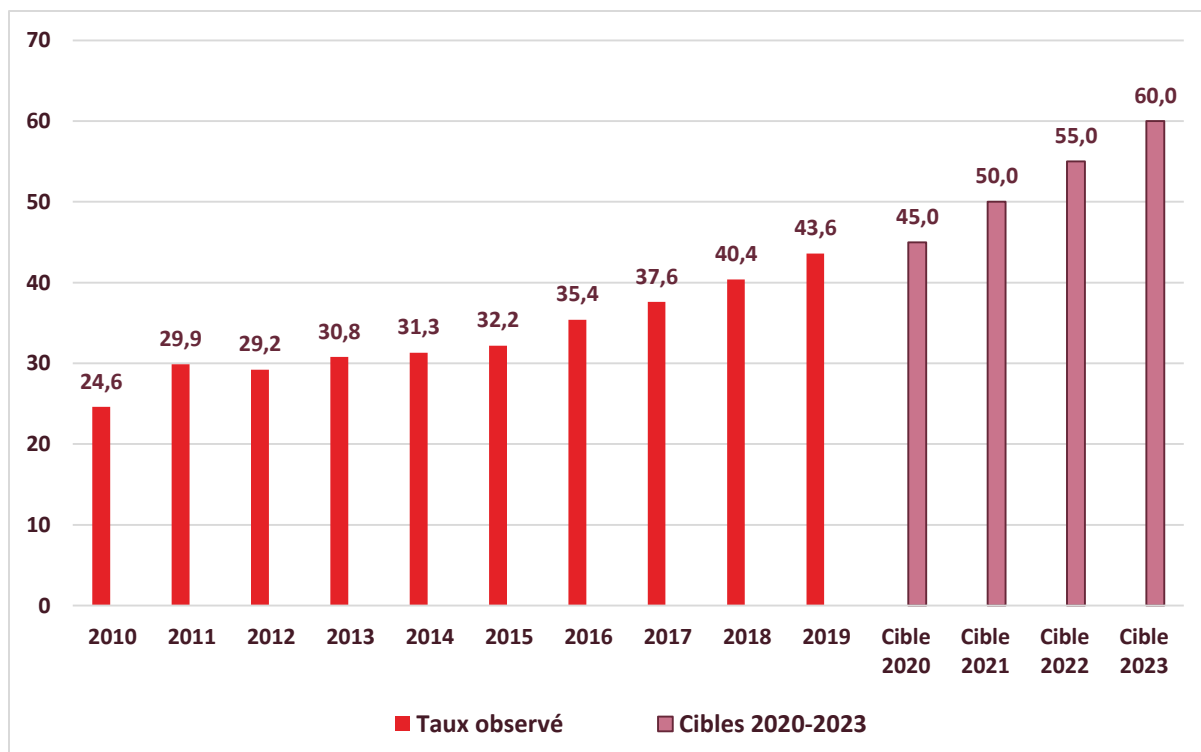
Les indicateurs que présente Retraite Québec en matière d'efficacité sont plus ou moins robustes. D'une part, le suivi des cibles fixées dans le PS 2017-2019, qui n'ont pas été reconduites dans le dernier PS, a une portée assez limitée et ne permet pas véritablement d'établir un rapport entre

les ressources investies et les résultats obtenus (Retraite Québec, 2020c, p. 35). D'autre part, les coûts unitaires qui sont calculés pour les différents produits et services donnent une vision assez fragmentée de l'efficacité de l'organisation. Finalement, les comparaisons faites avec d'autres organismes similaires portent sur une seule branche d'affaires, soit l'administration des RRSP (Retraite Québec, 2020c, p. 44-45).

Il faut noter, par ailleurs, que le PS 2020-2023 annonce un virage numérique pour gagner en efficacité. Il y est indiqué, entre autres, que « les technologies de l'information, notamment le numérique, offrent de grandes possibilités d'efficacité à exploiter » (Retraite Québec, 2019a, p. 19). Comme le montre le graphique 5.10, le taux d'utilisation des services numériques, qui s'établissait à 24,6 % en 2010, s'est accéléré ces dernières années pour atteindre 43,6 % en 2019. De son côté, le dernier PS fixe des cibles ambitieuses qui feraient passer ce taux à 60 % en 2023.

Techniquement parlant, le taux d'utilisation des services numériques ne constitue pas un indicateur d'efficacité, mais plutôt un indicateur d'intrant. Cela dit, il importe de ne pas sous-estimer les difficultés que pose l'évaluation de l'efficacité d'un organisme qui, comme Retraite Québec, produit une gamme de services assez hétérogènes à des clientèles qui sont à la fois très nombreuses et diversifiées. Dans un tel contexte, il apparaît que le taux d'utilisation des services numériques peut constituer un « proxy⁷⁴ » (indicateur indirect) très valable pour mesurer l'efficacité globale de Retraite Québec. En ce sens, l'orientation prise dans le PS 2020-2023 peut être perçue comme une plus-value qui devrait permettre de renforcer les indicateurs utilisés pour mesurer l'efficacité à moyen terme.

Graphique 5.10 Taux d'utilisation des services numériques (en %)



Source : Retraite Québec, 2019a, p. 23.

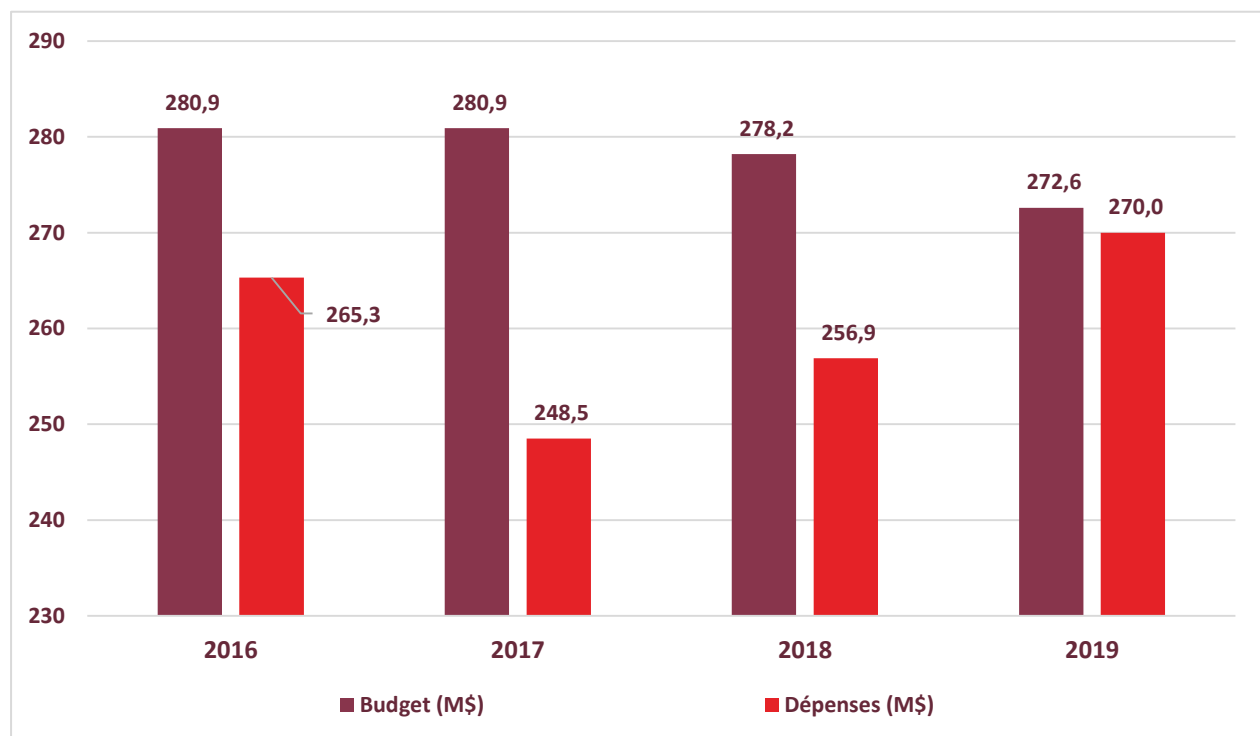
5.5 RÉSULTATS FINANCIERS DE RETRAITE QUÉBEC

L'analyse des résultats financiers de Retraite Québec soulève des enjeux particuliers. Les résultats financiers de Retraite Québec comprennent les frais d'administration et les frais financiers engagés pour gérer les divers mandats administrés. Sur le plan du financement, les sommes requises pour la réalisation des mandats sont facturées à chacun d'eux (RRQ, RRSP, Allocation famille) ou proviennent des revenus de droits perçus des régimes de retraite privés (RCR ou RVER). Nonobstant ces particularités, on trouve dans les états financiers de Retraite Québec non seulement des données globales, mais aussi des informations complémentaires qui établissent les produits et charges associés aux divers mandats (Retraite Québec, 2020c, p. 498-502). Pour ce qui est des charges, elles se composent en très grande partie des frais d'administration dont il est fait état dans les RAG (Retraite Québec, 2020c, p. 52-53).

5.5.1 Évolution des frais d'administration

L'examen des résultats financiers de Retraite Québec se concentre sur l'évolution des frais d'administration au cours des dernières années. Le graphique 5.11 montre l'évolution de ces frais pour les années 2016 à 2019, en comparant les budgets établis et les dépenses effectivement engagées. On peut constater que les budgets établis sont toujours respectés et que les sommes budgétées en 2018 et 2019 ont été revues à la baisse.

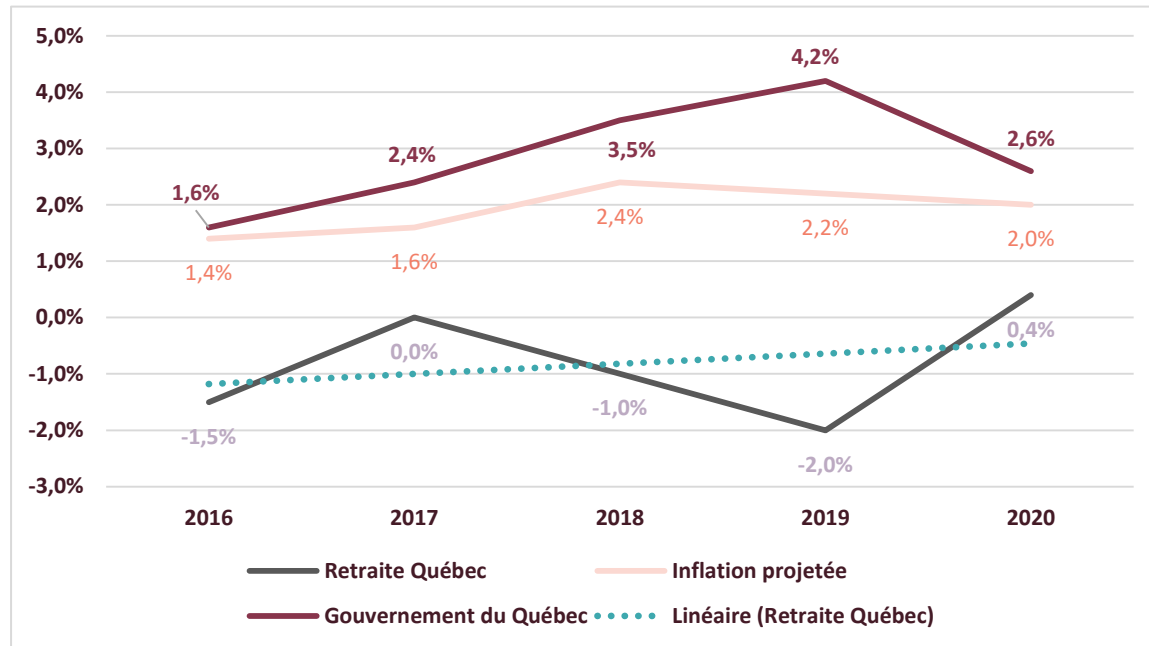
Graphique 5.11 Frais d'administration de Retraite Québec – Écart budget/dépenses



Sources : Retraite Québec, 2020c, p. 52; 2019b, 97; 2018 p. 99; 2017b, p. 88.

Par ailleurs, le graphique 5.12 permet de comparer, pour les années 2016 à 2020, le taux de croissance budgétaire des frais administratifs de Retraite de Québec et de le comparer au taux d'inflation et au taux de croissance budgétaire des dépenses de programmes du GDQ. On peut constater que, pour chacune des années considérées, le taux de croissance observé pour Retraite Québec est demeuré largement inférieur à l'inflation et au taux applicable pour les dépenses de programme du GDQ.

Graphique 5.12 Évolution du taux de croissance des frais d'administration de Retraite Québec, de l'inflation et des dépenses de programme du GDQ



Source : Données compilées par Retraite Québec. Ces données correspondent aux frais d'administration, alors que celles du GDQ correspondent aux dépenses de programmes qui ont été proratisées au 31 décembre, étant donné que l'exercice financier du GDC se termine le 31 mars. Pour ce qui est de l'inflation, il s'agit du taux qui était projeté au moment de faire le budget, et non de l'inflation réelle.

5.6 APPRÉCIATION DES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Le Tableau 5.1 reprend les différentes dimensions de la performance déterminées dans la grille d'analyse reproduite à l'annexe IV. On trouve dans ce tableau cinq catégories de résultats qui sont mesurés à l'aide de dix indicateurs. Si l'on se réfère à la chaîne de résultats fournie à l'annexe I, on peut noter que trois de ces indicateurs s'assimilent à des résultats finaux, alors que cinq autres s'apparentent davantage à des résultats intermédiaires. Quant aux deux indicateurs touchant les résultats financiers, ils portent sur les ressources et débouchent sur des constats ayant peu de valeur ajoutée. Ce sont les indicateurs qui portent sur les résultats finaux et les résultats intermédiaires qui s'avèrent les plus révélateurs en matière de performance.

Pour les fins du présent chapitre, l'approche utilisée pour apprécier la performance de Retraite Québec se fait à partir de deux vecteurs : un premier qui prend en compte l'évolution sur plusieurs années et un second qui procède par voie d'étalonnage. Dans le cas de Retraite Québec, il n'y a que deux indicateurs qui donnent lieu à de l'étalonnage, soit les délais de réponse pour les appels téléphoniques et le coût unitaire d'administration des RRSP. Pour ces deux indicateurs, la performance de Retraite Québec est supérieure à la moyenne des organismes comparés.

Les indicateurs se rapportant à la mise en valeur du système de retraite donnent des résultats nuancés. D'un côté, la proportion des travailleurs couverts par des outils d'épargne collectifs est restée relativement stable depuis 2011. D'un autre côté, la proportion des travailleurs sensibilisés à l'importance de planifier financièrement leur retraite a dépassé la cible fixée dans le PS ces deux dernières années.

Pour ce qui est des services à la clientèle, le taux de satisfaction se maintient à un niveau globalement très élevé. On peut cependant constater que le taux de plaintes fondées tend à fluctuer assez fortement d'une année à l'autre.

Les indicateurs touchant la fiabilité des services témoignent d'une tendance positive. C'est le cas non seulement de l'accessibilité des services téléphoniques mentionnée précédemment, mais aussi de l'évolution observée pour le taux de conformité des dossiers traités.

Les indicateurs retenus pour mesurer l'efficacité opérationnelle affichent des résultats contrastés. Les données touchant le coût unitaire global des services de Retraite Québec, excluant les RRSP, ne démontrent aucune tendance claire. Dans le cas du coût unitaire global d'administration des RRSP, on peut cependant constater que Retraite Québec affiche une performance supérieure à la moyenne des organismes comparés.

En ce qui concerne finalement les résultats financiers, l'examen des frais d'administration indique que Retraite Québec a, ces dernières années, respecté ses budgets et maintenu une croissance de ses dépenses significativement inférieure à celle observée au GDQ et dans les organismes autres que budgétaires.

Tableau 5.1 Performance de Retraite Québec – Appréciation des résultats observés

Performance de Retraite Québec – Appréciation des résultats observés			
Résultats mesurés	Indicateurs définis à l'annexe VI	Tendance évolutive**	Étalonnage
1. Mise en valeur du système de retraite*	▪ Taux de couverture des travailleurs	=	—
	▪ % de la population veillant à la planification financière de sa retraite	↑	—
2. Services à la clientèle*	▪ Indice de satisfaction de la clientèle	≠	—
	▪ Nombre de plaintes fondées	≠	—
3. Fiabilité des services	▪ Accessibilité des services téléphoniques	↑	Supérieur à la moyenne
	▪ Taux de conformité des dossiers traités	↑	—
4. Efficience des opérations	▪ Coût unitaire global (excluant RRSP)	≠	—
	▪ Coût unitaire global – Administration des RRSP	↑	Supérieur à la moyenne
5. Résultats financiers de Retraite Québec	▪ Évolution globale des dépenses (frais administratifs)	↑	—
	▪ Frais d'administration – Respect du budget	=	—

* Dans la chaîne de résultats présentée au chapitre 3, ces objets représentent les résultats finaux.

** Légende utilisée pour apprécier la tendance évolutive.

↑ : Tendance positive = : Tendance stable ≠ : Pas de tendance claire ↓ : Tendance négative

⁵⁴ Il faut noter à cet égard que cette obligation d'inclure des mesures d'évaluation en vertu de l'article 41 de la LGSE s'applique à Retraite Québec, bien que l'article 138 de sa loi constitutive ne soit pas explicite sur le sujet. Par ailleurs, Retraite Québec n'est pas visée par l'article 15 (15) de la LGSE qui impose à certaines sociétés d'État de produire tous les trois ans des mesures d'évaluation qui sont réalisées par le Vérificateur général ou par une firme indépendante que ce dernier désigne.

⁵⁵ Cette technique de comparaison est communément appelée *benchmarking* ou évaluation.

⁵⁶ Les comparaisons touchant l'accessibilité aux services téléphoniques remontent à 2011 (RRQ et CARRA), alors que celles portant sur les coûts d'administration des régimes de retraite sont présentées dans les rapports annuels de gestion de la CARRA de 2006 à 2015.

⁵⁷ La performance est généralement définie en termes d'extrants ou de résultats (Van Doren et Lonti, 2010, p. 519-522).

⁵⁸ Le résultat se définit comme la « conséquence externe attribuable, en partie, à une organisation, à une politique, à un programme ou à une initiative. Les résultats ne sont pas le fait d'une seule organisation, d'une seule politique, d'un seul programme ou d'une seule initiative. Ils relèvent plutôt de la sphère d'influence de l'organisation ». Voir la définition donnée dans le lexique du Gouvernement du Canada, Centre d'excellence en évaluation (en ligne).

-
- ⁵⁹ Il est pertinent de noter que selon l'indice mondial Mercer Melbourne sur les systèmes de retraite, le Canada arrive au 9^e rang parmi un groupe de 37 pays. Le Canada obtient une cote « B », soit un système qui a une structure saine, de nombreuses caractéristiques intéressantes, mais qui pourrait encore être amélioré pour atteindre la cote A. Voir Mercer, 2019.
- ⁶⁰ L'accès à ces autres outils s'avère nécessaire dans la mesure où le salaire du travailleur dépasse 40 000 \$.
- ⁶¹ Il existe différents outils d'épargne collectifs qui sont parrainés par l'employeur, comme le RCR, aussi appelé fonds de pension, dont font partie les RRSP administrés par Retraite Québec, le RVER, le REER collectif, CELI collectif et le régime de participation différée aux bénéfices (Retraite Québec, 2017 a, p. 10).
- ⁶² Cet accent mis sur la responsabilité individuelle est conforme aux orientations mises de l'avant par le gouvernement dans ses documents budgétaires. Voir Finances Québec, « Le revenu des Québécois à la retraite », Le point sur la situation économique et financière du Québec – Section F, Automne 2019.
- ⁶³ Durant cette période, ce programme a été modifié en ce qui a trait aux critères applicables pour le « Soutien aux enfants handicapés nécessitant des soins exceptionnels ».
- ⁶⁴ De son côté, le Protecteur du citoyen recense chaque année des plaintes relatives aux services proposés par Retraite Québec. Dans son Rapport annuel d'activités 2015-2016, le Protecteur du citoyen affirmait avoir reçu un nombre inhabituel de plaintes concernant les délais de traitement des demandes de rentes d'invalidité. À la suite de l'intervention du Protecteur du citoyen, Retraite Québec a accepté de mettre en œuvre un plan d'action pour redresser la situation. Dans son Rapport annuel d'activités 2018-2019, le Protecteur du citoyen a observé une baisse du nombre de plaintes fondées à l'égard de Retraite Québec, le nombre de plaintes étant passé de 80 en 2015-2016 à 33 en 2018-2019 (Protecteur du citoyen, 2019, p. 23).
- ⁶⁵ Les engagements pris dans le cadre de la DSC ne font pas l'objet de cibles fixées dans le PS de Retraite Québec. Il s'agit, en effet, de normes de services qui tendent à rester stables dans le temps, puisqu'il n'est pas nécessairement souhaitable de chercher à les dépasser ou de les atteindre à 100 %.
- ⁶⁶ Ce délai débute au moment où le DEC reçoit l'information sur la naissance de l'enfant et se termine lors de la mise en paiement par Retraite Québec (Retraite Québec, 2020c, p. 41). Selon Retraite Québec, le DEC a connu des problèmes d'inventaire qui ont occasionné une augmentation de son temps de traitement. Des améliorations ont été constatées en cours d'année, mais le résultat cumulatif est inférieur aux exercices précédents.
- ⁶⁷ Outre Retraite Québec, les organismes ayant pris part à cet exercice d'étalonnage comprennent la CNESST, la RAMQ, Revenu Québec et la SAAQ.
- ⁶⁸ Cet indicateur correspond au nombre d'appels ayant été pris en charge dans un délai de trois minutes, à compter du moment où l'appel est acheminé dans une file d'attente ou vers la RVI transactionnelle, par rapport au nombre total d'appels pris en charge (Retraite Québec, 2019b, p. 64).
- ⁶⁹ Cet indicateur correspond à la proportion des appels abandonnés par les citoyens, après qu'ils ont été acheminés dans une file d'attente, par rapport au nombre total d'appels abandonnés et des appels pris en charge (Retraite Québec, 2019b, p. 64).
- ⁷⁰ La diminution des coûts unitaires en 2019 est principalement attribuable au partage, à compter de l'exercice 2019, de la majorité des dépenses avec le RSRQ.
- ⁷¹ Le coût des produits et services liés aux RRSP n'est pas présenté puisqu'il ne couvre que les années 2018 et 2019.
- ⁷² Les huit organismes participants sont : l'Alberta Pensions Services Corporation, l'Alberta Teachers' Retirement FundBoard, la British Columbia Pension Corporation, Vestcor Inc. (Nouveau-Brunswick), l'OPSEU Pension Trust (Ontario), Provident (Terre-Neuve) et Services publics et Approvisionnement Canada, qui gère les pensions du Régime de retraite de la fonction publique fédérale.
- ⁷³ Selon Retraite Québec, les comparaisons faites doivent aussi prendre en compte que sa situation se distingue à certains égards des autres participants à l'étude, notamment par le nombre important de régimes qu'elle administre, leur complexité, la diversité de leurs règles ainsi que le nombre élevé d'employeurs et de participants qui y sont assujettis (Retraite Québec 2020c, p. 45).
- ⁷⁴ Selon les méthodes statistiques, le « proxy » est un terme anglais qui désigne un indicateur, un signal, une mesure illustrative d'un phénomène ou d'une situation. Le proxy est utilisé lorsque l'on ne dispose pas de mesures directes, précises et objectives, d'où l'expression « indicateur indirect », qui est parfois utilisée en français.

CHAPITRE 6

6 BILAN DE L'APPLICATION DE LA LOI SUR RETRAITE QUÉBEC

Ce chapitre vise à tracer le bilan de la loi constitutive de Retraite Québec. Rappelons que cette loi, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016, visait essentiellement à regrouper les activités de la Régie des rentes du Québec et de la CARRA. En conséquence, cette revue de mandat porte sur une période plus courte que les dix ans généralement applicables aux sociétés d'État visées par l'article 41 de la LGSE. Elle s'inscrit aussi dans un contexte où la mise en œuvre de la Loi nécessitait l'intégration, dans une seule entité, de mécanismes de gouvernance ou autres qui étaient auparavant distincts.

Les constats retenus sont donc regroupés en fonction des thèmes suivants :

- Responsabilité ministérielle;
- Instances de gouvernance;
- Organisation de Retraite Québec;
- Contrôle de gestion exercé par la direction;
- Évolution de la performance.

6.1 RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE

Du point de vue de la responsabilité ministérielle, Retraite Québec se retrouve dans une situation assez singulière. En plus d'avoir un ministre de tutelle, qui est le ministre des Finances, la Société remplit aussi d'autres mandats dont la responsabilité incombe soit au ministre de la Famille pour ce qui est de l'Allocation famille, soit à d'autres ministres pour ce qui est des RRSP. Il s'agit d'une situation qui, bien qu'elle n'ait pas posé de problème particulier à ce jour, pourrait soulever des enjeux importants sur le plan de la responsabilité ministérielle⁷⁵.

Pour ce qui est du régime de gouvernance, les relations qui existent entre Retraite Québec et son ministre de tutelle sont semblables à celles qui prévalent au Québec pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

6.2 INSTANCES DE GOUVERNANCE DE RETRAITE QUÉBEC

En ce qui a trait aux instances de gouvernance analysées dans ce chapitre, il importe tout d'abord de noter que Retraite Québec se conforme à toutes les prescriptions qui se trouvent dans sa loi constitutive et a mis en place tous les mécanismes de gouvernance qui y sont prévus. Il appert toutefois que ces prescriptions diffèrent, à différents égards, de celles établies en vertu de la LGSE en ce qui concerne l'indépendance des membres du CA et de ses comités. Pour les autres éléments

analysés, les pratiques en vigueur à Retraite Québec correspondent à ce que recommandent les *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*.

Pour ce qui est du critère d'indépendance, la LGSE prévoit qu'au moins les 2/3 des membres du CA doivent se qualifier comme administrateurs indépendants alors que la loi constitutive de Retraite Québec exige que seulement 7 de ses 17 membres le soient. En outre, la LGSE impose la mise en place de trois comités du CA ne regroupant que des membres indépendants alors que, pour Retraite Québec, cette exigence ne s'applique que pour le comité de vérification. Il est à noter que la norme des 2/3 que prévoit la LGSE correspond à ce qui est recommandé par les organismes spécialisés dans le domaine de la gouvernance des entreprises⁷⁶.

La dérogation à la règle du 2/3 est consécutive à l'adoption, en 2015, de la Loi regroupant la CARRA et la Régie des rentes du Québec, dont le CA était composé, en partie, par des représentants⁷⁷ d'employés, de pensionnés et d'autres groupes qui sont directement touchés par les RRSP. Une revue sommaire d'autres organismes chargés de la gestion de RRSP dans les autres provinces canadiennes révèle une situation plutôt contrastée. Certains de ces organismes ont un CA composé majoritairement de membres indépendants, alors que d'autres sont composés en très grande partie de membres représentant soit le gouvernement soit des employés ou des retraités touchés par les RRSP.

Dans son étude réalisée en 2019 portant sur la gouvernance de 24 sociétés d'État québécoises, l'IGOPP conclut que les lois constitutives, telles que celle de Retraite Québec, devraient être alignées sur les dispositions de la LGSE. Selon l'IGOPP, les écarts entre la LGSE et les lois constitutives devraient, le cas échéant, être justifiés dans le texte des lois constitutives (IGOPP, 2019, p. 53).

Il importe de rappeler que les instances de gouvernance instaurées en vertu de la LGSE ont pour objectif de renforcer le pilotage stratégique des sociétés d'État ainsi que la surveillance de la gestion de ses opérations. Considérant l'importance du rôle de Retraite Québec dans le système de retraite québécois, il apparaît qu'une réflexion devrait être entreprise sur la définition du critère d'indépendance qui s'applique aux membres du CA. Une telle réflexion pourrait mener, par exemple, à revoir la notion de « membre représentant » ou encore à justifier, comme le recommande l'IGOPP, les écarts par rapport à la règle du 2/3 qui est prescrite par la LGSE.

6.3 ORGANISATION DE RETRAITE QUÉBEC

L'organisation de Retraite Québec est déterminée principalement en fonction de trois grands mandats dont l'administration lui est confiée, à savoir le RRQ, les RRSP et l'Allocation famille. L'administration de ces mandats consiste d'une part, à gérer l'admissibilité des clientèles et d'autre part, à assurer le versement de prestation ou de rentes. L'administration de ces mandats entraîne un fort volume de transactions et se fait de plus en plus en mode numérique.

Les quatre autres mandats que remplit Retraite Québec comprennent la surveillance des RCR et des RVER, la promotion de la planification financière et le partage d'expertise sur le système de retraite. Ces mandats, bien qu'importants, sont de nature différente des trois mandats précédents

puisque'ils n'impliquent pas un grand volume de transactions et le recours à grande échelle au mode numérique.

Il importe aussi de noter que le regroupement des activités de la CARRA et de la Régie des rentes en 2016 a nécessité l'intégration de processus d'affaires comportant des différences notables. Ainsi, le RRQ et l'Allocation famille sont des programmes universels qui s'adressent à toute la population du Québec, alors que les RRSP s'adressent à des clientèles spécifiques, c'est-à-dire les participants à chaque régime et leurs retraités. En outre, des changements importants ont été apportés ces dernières années en ce qui concerne notamment le RRQ (régime supplémentaire), le programme de l'Allocation famille (enfant handicapé et fournitures scolaires) et plusieurs RRSP.

Pour ce qui est des composantes organisationnelles analysées au chapitre 3, il appert très clairement que les pratiques en usage à Retraite Québec sont généralement très rigoureuses. Ainsi, sur le plan institutionnel, les informations accessibles permettent de démontrer que Retraite Québec se conforme aux diverses règles qui découlent du cadre de gestion gouvernementale, notamment en matière de contrats, de RI ou d'effectifs.

Par ailleurs, Retraite Québec est chargée de veiller à la mise en œuvre de grandes politiques publiques dans le domaine des retraites et du soutien aux familles. Les mandats qui lui sont confiés sont définis en vertu de paramètres qui sont établis par des lois ou des réglementations gouvernementales. De façon générale, la livraison de ces programmes se fait sans soulever de difficulté particulière. Ainsi, le Protecteur du citoyen a observé une baisse du nombre de plaintes fondées à l'endroit de Retraite Québec, leur nombre étant passé de 80 en 2016-2017 à 33 en 2018-2019.

La prestation des services offerts par Retraite Québec nécessite aussi la collaboration de nombreux partenaires ainsi que des consultations très fréquentes avec les parties prenantes. Les employeurs doivent, par exemple, procéder aux retenues à la source dans le cas des RRQ, RCR et RRSP. De son côté, Revenu Québec est partie prenante dans l'Allocation famille puisque les paiements versés sont établis en fonction d'un crédit d'impôt remboursable. Les comités de retraite sont aussi des acteurs essentiels dans l'administration des RRSP. Il en va de même de la CDPQ qui est chargée de faire fructifier les sommes qui lui sont confiées dans le cadre du RRQ et des RRSP.

Pendant la période étudiée, Retraite Québec a mis en place une *Stratégie de partenariat avec les employeurs* pour faciliter les relations avec eux et mieux les soutenir. Elle mène aussi, sur une base continue, des actions visant à sensibiliser et à accompagner les citoyens dans la planification financière de leur retraite. Soulignons enfin que Retraite Québec a soutenu le gouvernement durant les consultations qui ont mené à la bonification récente du RRQ.

Retraite Québec mise de plus en plus sur le virage numérique pour assurer le déploiement des services à la population (services en ligne, compte sécurisé, outils de calcul, etc.). C'est ainsi que des cibles sont fixées dans le PS 2020-2023 afin d'accroître encore plus la proportion des services offerts de façon numérique.

6.4 CONTRÔLE DE GESTION EXERCÉ PAR LA DIRECTION

Le contrôle de gestion exercé par Retraite Québec englobe tout un éventail d'instruments, dont certains découlent des obligations imposées par la LGSE et d'autres émanent du cadre de gestion mis en place par le CT pour régir le fonctionnement de l'appareil gouvernemental. Certains de ces instruments sont axés sur le contrôle des résultats, tels ceux instaurés par la LAP, alors que d'autres mettent l'accent sur le contrôle des intrants, comme c'est le cas des règles gouvernementales régissant les ressources humaines et informationnelles.

De façon générale, les pratiques en usage à Retraite Québec pour exercer le contrôle de gestion s'avèrent assez fiables. Des pratiques exemplaires peuvent, entre autres, être observées en ce qui concerne la DSC et le PS. À cet égard, les documents produits par Retraite Québec sont non seulement conformes aux exigences de la Loi, mais reflètent, de plus, les bonnes pratiques reconnues dans le domaine.

En ce qui concerne le contrôle interne, les mécanismes mis en place par Retraite Québec pour assurer les fonctions d'audit interne et de gestion des risques sont en tout point conformes à ce que prévoit la LGSE. Il peut être aussi noté que Retraite Québec s'est doté d'une Politique d'audit interne et d'une Politique de gestion des risques permettant, pour chacune de ces fonctions, d'énoncer des principes directeurs et de préciser la répartition des responsabilités au sein de l'organisation. Ces mécanismes ont aussi atteint un niveau de maturité reconnu par des organismes externes.

Au nombre des pratiques exemplaires se trouve également le tableau de bord mis au point par Retraite Québec pour faire le suivi de sa performance en cours d'exercice. Ce tableau de bord permet, notamment, de faire le suivi des engagements consignés dans la DSC ainsi que des cibles fixées dans le PS. Il contient aussi d'autres données relatives à la GRH et des données financières et informationnelles. Les résultats obtenus dans ce tableau de bord sont portés à l'attention du CA et du CODIR, y compris une interprétation de l'évolution observée.

En ce qui concerne la GRH, Retraite Québec doit se conformer à une enveloppe d'effectif déterminée annuellement par le CT. Depuis 2016, le nombre d'ETC utilisés est resté assez stable. Par ailleurs, Retraite Québec utilise un certain nombre d'indicateurs pour mesurer, entre autres, la mobilisation de son personnel, le taux de fidélisation de ses employés réguliers et l'évolution du nombre de jours de formation.

En matière de GRI, le CA de Retraite Québec a mis en place un comité des TI qui exerce un suivi du portefeuille de projets et de l'état d'avancement de divers projets. Ce comité examine aussi le bilan annuel des réalisations en RI et l'état des actifs technologiques en RI. De façon générale, on peut observer que Retraite Québec non seulement se conforme au cadre de gestion imposé par le CT, mais s'est aussi doté d'une vision et d'un programme de transformation de l'expérience client, qui misent beaucoup sur les outils numériques.

En matière de reddition de comptes, Retraite Québec se conforme aux diverses dispositions qui se trouvent dans sa loi constitutive. Ainsi, on trouve dans son RAG des informations sur les résultats

obtenus par rapport aux engagements pris en vertu de la DSC et du PS. On y trouve également les renseignements sur les mécanismes de gouvernance exigés en vertu de la LGSE.

6.5 ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ

Les règles de gouvernance mises en place dans le cadre de la LGSE visent à accroître la performance des sociétés d'État. L'appréciation de la performance de Retraite Québec est faite à partir de deux vecteurs : un premier qui observe l'évolution dans le temps de certains indicateurs choisis, et un second qui consiste à comparer les résultats atteints avec ceux d'autres organismes ayant des activités semblables.

Dans l'ensemble, les indicateurs retenus pour mesurer la performance de Retraite Québec portent sur une période assez courte puisque les données accessibles ne permettent pas d'établir de séries qui remontent avant le regroupement des activités intervenu en 2015. Par ailleurs, on ne trouve dans les données rendues publiques par Retraite Québec que deux indicateurs donnant lieu à de l'étalonnage, soit les délais de réponse pour les appels téléphoniques et le coût unitaire d'administration des RRSP. Bien que les efforts se poursuivent pour étendre les mesures d'étalonnage, les progrès obtenus restent assez limités, notamment en raison de la difficulté à identifier des organismes ayant un éventail de mandats qui se comparent facilement avec celui de Retraite Québec⁷⁸.

Les indicateurs se rapportant à la mise en valeur du système de retraite donnent des résultats nuancés. D'un côté, la proportion des travailleurs couverts par des outils d'épargne collectifs est demeurée relativement stable depuis 2011. D'un autre côté, la proportion des travailleurs sensibilisés à l'importance de planifier financièrement leur retraite a dépassé la cible fixée dans le PS ces deux dernières années.

En ce qui a trait aux services à la clientèle, on note que le taux de satisfaction se maintient à un niveau globalement très élevé, bien que le taux applicable pour l'Allocation famille ait diminué de 2016 à 2019. On peut constater, en outre, que le taux de plaintes fondées a eu tendance à fluctuer assez fortement d'une année à l'autre.

Les indicateurs touchant la fiabilité des services témoignent d'une tendance positive. C'est le cas non seulement de l'accessibilité des services téléphoniques mentionnée précédemment, mais aussi de l'évolution observée pour le taux de conformité des dossiers traités.

Les indicateurs retenus pour mesurer l'efficacité opérationnelle affichent des résultats contrastés. Les données touchant le coût unitaire global des services de Retraite Québec, excluant les RRSP, ne démontrent aucune tendance claire. Pour ce qui est du coût unitaire global d'administration des RRSP, on peut néanmoins constater que Retraite Québec affiche une performance supérieure à la moyenne des organismes comparés.

Finalement, en ce qui concerne les résultats financiers, l'examen des frais d'administration démontre que Retraite Québec a respecté les budgets prévus durant les dernières années. Cet

examen montre également que la croissance des frais administratifs a été significativement moins élevée que le taux d'inflation et celle applicable aux dépenses du gouvernement.

⁷⁵ De tels enjeux pourraient se poser, entre autres, pour la définition des orientations prises dans le PS ou au moment de rendre des comptes à l'Assemblée nationale.

⁷⁶ Ces organismes comprennent, entre autres, la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCGP, en ligne) et l'IGOPP (2019).

⁷⁷ Il est à noter que le terme de « représentant » utilisé dans la Loi empêche toute notion d'indépendance même si les membres ainsi nommés peuvent se comporter de manière indépendante durant leur participation au CA ou à l'un de ses comités.

⁷⁸ L'entreprise CEM Benchmarking INC offre des services pour comparer les organismes qui administrent des régimes de retraite : <https://www.cembenchmarking.com/>

CHAPITRE 7

7 DÉFIS POUR LES PROCHAINES ANNÉES ET RECOMMANDATIONS

Le bilan de l'application de la loi constitutive de Retraite Québec s'inscrit dans un contexte particulier. D'une part, la période d'observation reste assez courte puisque son entrée en vigueur s'est faite à partir de 2016. D'autre part, cette période d'examen est marquée par le besoin d'intégrer des opérations et des processus qui étaient auparavant partagés entre deux organisations ayant une histoire et des missions passablement différentes. Considérant ce contexte particulier, le bilan effectué ne conduit pas à une remise en question de la mission de Retraite Québec ni à des propositions pour modifier substantiellement sa loi constitutive.

Par ailleurs, la situation qui prévaut à Retraite Québec en ce qui concerne l'indépendance des membres du CA et de ses comités soulève un enjeu majeur qui mérite l'attention. Bien que la loi de Retraite Québec n'exige pas une majorité de membres indépendants, il y a lieu de se demander si cette dérogation aux bonnes pratiques reconnues n'a pas pour effet de desservir la poursuite des objectifs définis par la LGSE. Considérant le rôle stratégique de Retraite Québec dans le système de retraite québécois, il est difficilement justifiable de s'en tenir au statu quo. À défaut de trouver des aménagements pour augmenter le nombre de membres indépendants, il faudrait à tout le moins justifier cet écart par rapport à la norme du 2/3 consacrée dans la LGSE.

Bien que Retraite Québec ait déjà bien intégré les mécanismes de gouvernance institués en vertu de sa loi, un certain nombre d'outils restent à améliorer. C'est le cas tout particulièrement des indicateurs qui servent à mesurer la performance. On trouve dans les publications de Retraite Québec un grand nombre d'indicateurs qui sont souvent présentés de manière dispersée. Ainsi, on y trouve un grand nombre d'indicateurs qui portent sur la satisfaction des clientèles et la qualité des services, alors que les indicateurs sur le prix de revient des principaux extrants sont peu mis en évidence. En outre, on s'attendrait à ce qu'un organisme de l'envergure de Retraite Québec puisse présenter un plus grand nombre de mesures d'étalonnage, malgré toutes les difficultés que posent les comparaisons avec des organismes similaires.

7.1 PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER DANS LES ANNÉES À VENIR

Par-delà les observations faites précédemment, cette revue de performance a permis de jeter un éclairage utile sur les grands défis que devra relever Retraite Québec. Ces défis se retrouvent dans les orientations qui sont définies dans le PS 2020-2023.

Le premier de ces défis consiste à veiller au bon fonctionnement du système québécois de retraite. Cela implique, d'une part, de favoriser une plus grande couverture des travailleurs et, d'autre part, de contribuer à ce que les citoyens veillent à la planification financière de leur retraite.

Le deuxième défi est celui du virage numérique qui est déjà bien amorcé, mais qui devra aussi s'intensifier pour répondre aux attentes des différentes clientèles. Ce virage numérique s'avère un

levier indispensable non seulement pour garantir la qualité des services, mais aussi pour favoriser l'efficacité opérationnelle. Ce défi soulève cependant des enjeux très importants sur le plan de la gestion des ressources en RI et en RH.

Le troisième défi est celui d'attirer et de fidéliser les talents. Cela implique que Retraite Québec soit en mesure de préserver son expertise et d'avoir un personnel capable d'opérer dans un environnement marqué par le virage numérique et l'évolution constante du marché du travail.

En résumé, cette revue de mandat de Retraite Québec met en lumière trois grands défis à relever pour assurer la performance de l'organisation à moyen terme :

- 1. Veiller au bon fonctionnement du système québécois de retraite** en favorisant une plus grande couverture des travailleurs et en encourageant les citoyens à s'occuper de la planification financière de leur retraite.
- 2. Poursuivre le virage numérique** afin d'assurer la qualité des services offerts et contribuer à l'efficacité opérationnelle de l'organisation.
- 3. Attirer et fidéliser les talents** de façon à ce que Retraite Québec preserve son expertise et dispose d'un personnel capable de travailler dans un environnement marqué par le virage numérique et l'évolution constante du marché du travail.

7.2 RECOMMANDATIONS

Considérant les remarques faites précédemment, la présente revue de mandat débouche sur deux types de recommandations :

- La première qui peut toucher la loi de Retraite Québec puisqu'elle met en cause le nombre de membres du CA et de ses comités qui doivent se qualifier comme administrateurs indépendants;
- D'autres recommandations qui se rapportent directement à des actions qui doivent être prises par le CA et/ou la direction de Retraite Québec.

7.2.1 En ce qui concerne le nombre de membres du CA qui doivent se qualifier comme administrateurs indépendants selon la loi constitutive de Retraite Québec, il est recommandé au ministre responsable de :

- Prendre acte que le nombre de membres indépendants (au moins 7 sur 17) prévu par la loi constitutive de Retraite Québec déroge à la norme des 2/3 que prévoit la LGSE et les bonnes pratiques recommandées, entre autres, par les organismes spécialisés dans le domaine de la gouvernance des entreprises, telle la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance et l'IGOPP.
- Prendre acte également que, dans son étude réalisée en 2019 sur la gouvernance de 24 sociétés d'État québécoises, l'IGOPP conclut que les lois constitutives, telles que celle de Retraite Québec, devraient être alignées sur les dispositions de la LGSE, à défaut de quoi

les écarts entre la LGSE et les lois constitutives devraient être justifiés dans le texte des lois constitutives;

- Prendre les mesures appropriées pour se conformer à la règle du 2/3 que prescrit la LGSE ou, lorsque cela s'avère impossible, demander qu'une démarche soit entreprise pour examiner les deux options suivantes :
 - Revoir la notion de membre indépendant telle que spécifiée à l'article 12 de la LRQ de façon à rendre la règle du 2/3 moins restrictive;
 - Justifier dans la Loi, le cas échéant, les écarts qui pourraient subsister par rapport à la norme du 2/3.

7.2.2 En ce qui concerne les actions qui doivent être prises par le CA et/ou la direction de Retraite Québec, il est recommandé de :

- Poursuivre les orientations déjà prises dans le dernier PS pour assurer à moyen terme la performance de l'organisation, et ce, en mettant l'accent de façon plus particulière sur les trois grands défis suivants :
 - **Veiller au bon fonctionnement du système québécois de retraite** en favorisant une plus grande couverture des travailleurs et en encourageant les citoyens à s'occuper de la planification financière de leur retraite.
 - **Poursuivre le virage numérique** afin d'assurer la qualité des services offerts et contribuer à l'efficacité opérationnelle de l'organisation.
 - **Attirer et fidéliser les talents** de façon à ce que Retraite Québec préserve son expertise et dispose d'un personnel capable de travailler dans un environnement marqué par le virage numérique et l'évolution constante du marché.
- Poursuivre les efforts déjà entrepris pour renforcer la qualité des indicateurs utilisés pour mesurer la performance de Retraite Québec, notamment en considérant les paramètres suivants :
 - Viser à ce que les indicateurs rendus publics pour mesurer la performance – tout en étant en nombre limité – soient structurés de manière à englober toutes les dimensions de la performance, en mettant davantage en lumière les indicateurs d'efficacité, comme ceux portant sur le prix de revient des principaux extrants et le taux d'utilisation des services numériques.
 - Entreprendre les démarches requises afin que Retraite Québec en arrive à présenter un plus grand nombre de mesures d'étalonnage, et ce, malgré toutes les difficultés que peuvent poser les comparaisons avec des organismes similaires.

ANNEXE I : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET CHAÎNE DE RÉSULTATS

Approche méthodologique de la revue de mandat

La démarche suivie pour cette revue de mandat emprunte quatre grands angles d'approche qui sont abordés dans les chapitres 2 à 5, à savoir les instances de gouvernance, le contexte organisationnel, les instruments de gestion et l'évolution de la performance.

Sur le plan méthodologique, cette revue du mandat est en grande partie fondée sur les bonnes pratiques reconnues en matière de gouvernance publique et d'évaluation de la performance. Les principaux référentiels utilisés sont constitués de la chaîne de résultats et de la grille d'analyse reproduite à l'annexe VI.

La chaîne de résultats

La chaîne de résultats est élaborée pour illustrer les interventions de Retraite Québec. Cet outil présente l'avantage, à des fins analytiques, de faire le pont entre les ressources utilisées, les activités mises en œuvre et les extrants produits, tout en distinguant ceux-ci des effets attendus de l'intervention, c'est-à-dire les résultats finaux (Bourgon, 2017, p. 76-77).

Le schéma présenté ci-après décrit de manière logique la structure d'intervention de Retraite Québec à partir de la mobilisation de ressources jusqu'à la séquence des résultats attendus. Le schéma permet aussi d'établir des distinctions utiles entre les extrants et les résultats. Ces derniers, qui correspondent aux effets ou aux impacts des interventions, sont de deux types : les résultats intermédiaires et les résultats finaux.

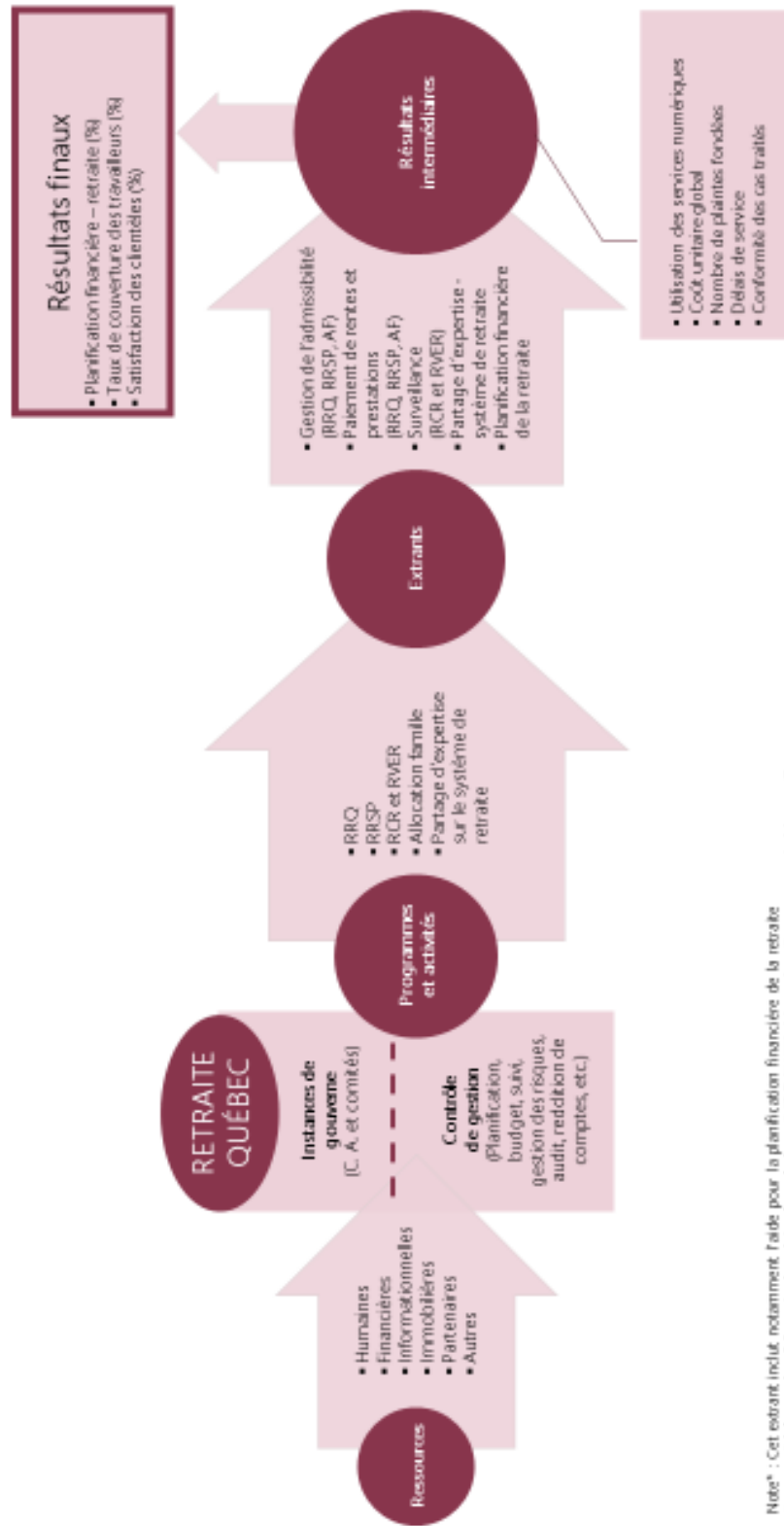
Selon le schéma présenté, l'entité Retraite Québec :

- englobe des instances de gouvernance et des contrôles de gestion;
- utilise des ressources pour déployer des programmes et des activités qu'elle administre, c'est-à-dire les grands mandats identifiés dans le tableau 1.1 (RRQ, le RRSP, le RCR, Allocation famille, RCR, etc.);
- produit des extrants tels que la gestion de l'admissibilité et la prestation de rentes d'allocations pour les programmes administrés ainsi que la surveillance des RCR et RVER;
- vise l'atteinte de trois résultats dits finaux, soit la planification financière de la retraite, le taux de couverture des travailleurs et la satisfaction des clientèles.

L'annexe VI présente la grille d'analyse mise au point pour réaliser la revue de mandat de Retraite Québec. Les critères d'analyse retenus ont été établis à partir des bonnes pratiques répertoriées et en considérant, le cas échéant, l'accessibilité ou non des informations requises pour faire rapport sur l'un ou l'autre des thèmes abordés dans le rapport. Les références indiquées sont celles qui se trouvent dans la bibliographie.

La grille distingue les quatre grandes composantes définies dans le guide élaboré par le ministère des Finances, c'est-à-dire la gouvernance, l'organisation, le contrôle de gestion et la performance. Pour chacune de ces composantes, la grille précise les principaux documents utilisés pour cette revue du mandat. Les bonnes pratiques répertoriées proviennent de plus d'une source. La plupart de celles énoncées en matière de gouvernance ont été puisées dans l'édition 2015 des *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*. Pour les autres composantes, les bonnes pratiques identifiées correspondent généralement à des obligations formulées dans l'une ou l'autre des lois qui s'appliquent à Retraite Québec.

Chaîne de résultats – Interventions de Retraite Québec



Note* : Cet extrait inclut notamment l'aide pour la planification financière de la retraite
 Source : Schéma adapté à partir de celui présenté dans OCDE (2009), *Measuring Government Activity*, p. 17.

ANNEXE II : RÔLE DU PDG DE RETRAITE QUÉBEC

En vertu de la LGSE (LGSE, a. 31 et 32) le PDG de Retraite Québec se doit :

- d'assumer la direction et la gestion de l'organisme dans le cadre de ses règlements et de ses politiques;
- de proposer au CA les orientations stratégiques et les plans d'immobilisation et d'exploitation de la société;
- d'exercer toute autre fonction que lui confie le CA;
- de s'assurer que le CA dispose, à sa demande, des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour s'acquitter de ses fonctions et de celles de ses comités.

En vertu des articles 41 et 42 de la LRQ, le PDG de Retraite Québec :

- veille à l'exécution des décisions des comités de retraite des divers régimes de retraite administrés par la société;
- s'assure que ces comités de retraite disposent, à leur demande, des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions et de celles de leurs comités.

L'article 4 du RIRQ prévoit aussi que le PDG :

- représente officiellement Retraite Québec auprès du ministre responsable de Retraite Québec, des ministères et des sociétés et organismes;
- soumette au CA tout document que celui-ci doit approuver ou adopter;
- assure la mise en œuvre des décisions du conseil;
- attribue aux vice-présidents de Retraite Québec ainsi qu'à chaque dirigeant sous son autorité immédiate les fonctions et responsabilités qui leur incombent;
- approuve leurs orientations et objectifs;
- exerce les pouvoirs et assume les responsabilités qui lui sont dévolues en matière de RH par la LAP et la LFP, ou les délègue;
- exerce les pouvoirs et assume les responsabilités qui lui sont dévolues par la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, c. A-2.1), qu'il a déléguées au secrétaire général;
- veille à l'application des lois et règlements dont l'administration relève de Retraite Québec;
- coordonne l'élaboration des politiques administratives et les approuve;
- voit à la préparation des évaluations actuarielles du RRQ et des rapports prévus aux articles 216 et 217 de la LRRQ;

- assure le respect des règles d'éthique et du code de déontologie applicable au personnel de Retraite Québec et fasse rapport annuellement de son application au CA;
- remplisse les fonctions, exerce les pouvoirs et rende les décisions qui ne sont pas de la compétence exclusive du CA.

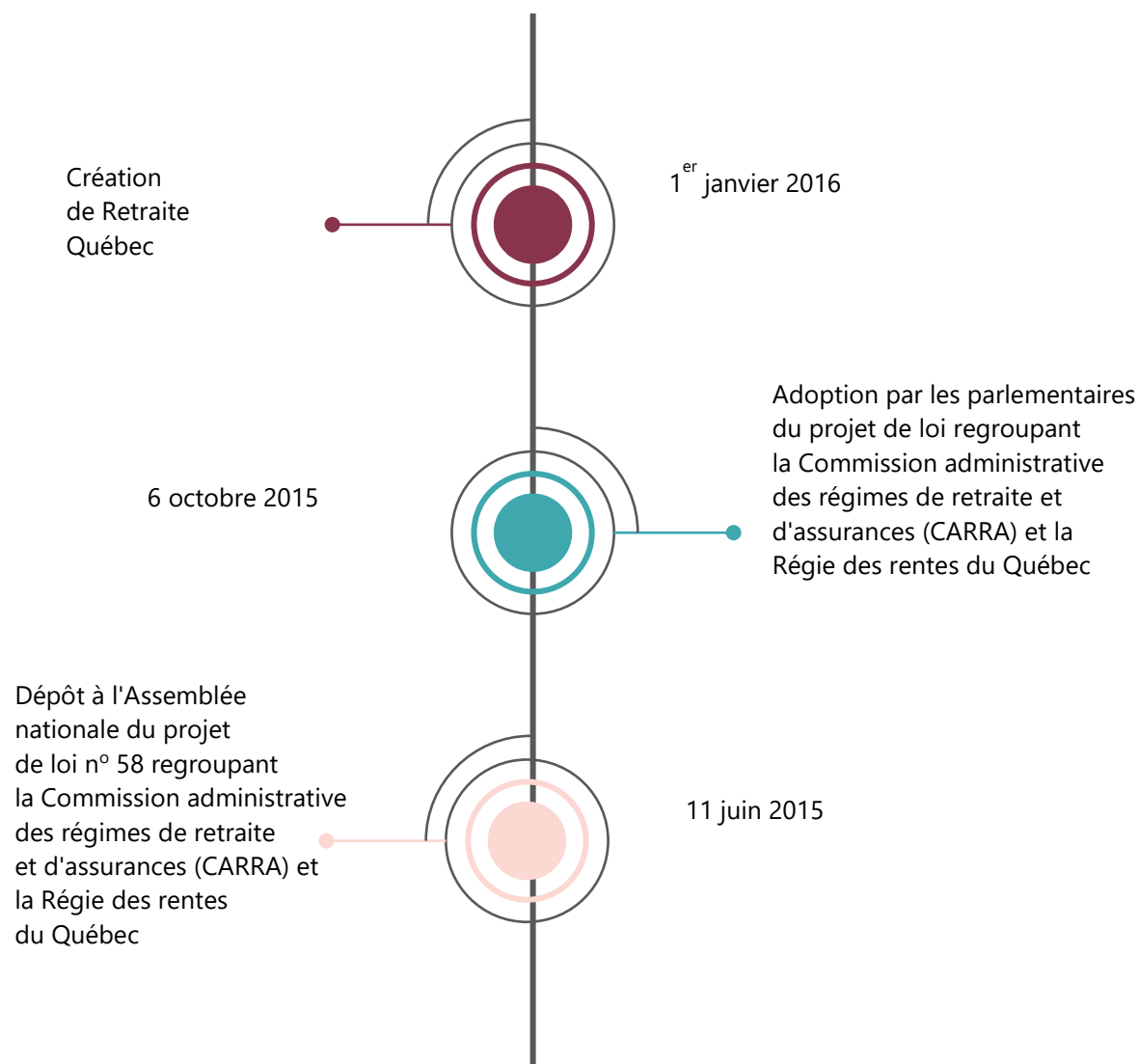
Conformément à l'article 3.4 du Cadre de gestion de la valeur et des bénéfices des projets, le PDG, avec le CODIR, en sa qualité de responsable de la saine gestion quant à la gestion intégrée de la valeur et des bénéfices à Retraite Québec doit :

- veiller à l'application du cadre de gestion de la valeur et des bénéfices des projets;
- approuver les orientations annuelles à appliquer à l'égard des bénéfices financiers matérialisés.

Le PDG est le premier responsable de la gestion intégrée des risques. Le CA a adopté la Politique sur la gestion intégrée des risques de Retraite Québec le 17 juin 2016, six mois après la création de la société. Selon l'article 3 de la Politique, le PDG :

- veille à ce que les risques soient gérés à l'intérieur des seuils de tolérance aux risques de l'organisation;
- s'assure du respect de l'encadrement en matière de gestion des risques;
- s'assure de la promotion de la culture de gestion intégrée des risques dans l'organisation;
- informe périodiquement le comité de vérification quant à l'ensemble des activités de gestion des risques;
- nomme le responsable organisationnel de la gestion intégrée des risques.

ANNEXE III : HISTORIQUE DE RETRAITE QUÉBEC



Source : Retraite Québec (Page consultée le 26 mars 2020), *Historique de Retraite Québec*, [en ligne], <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/Pages/historique.aspx>

ANNEXE IV : COMITÉS MIS EN PLACE POUR FAVORISER LA COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES

Pour le RRQ :

- Comité conjoint Retraite Québec – Revenu Québec sur le maintien et l’amélioration de la qualité (CCMAQ)
 - Mandat : Assurer le suivi des niveaux de qualité des services établis entre RQ et Retraite Québec.
- Comité conjoint de coordination opérationnel Retraite Québec – Revenu Québec
 - Mandat : Traiter des problématiques relatives à l’inscription des gains des travailleurs et à leurs cotisations.
- Comité conjoint de coordination opérationnel Retraite Québec – RPC
 - Mandat : Discuter principalement de l’administration des deux régimes, du traitement des dossiers des cotisants aux deux régimes et des échanges d’information qui en découlent.
- Comité quadripartite Retraite Québec – Revenu Québec – Agence du revenu du Canada – RPC
 - Mandat : traiter de questions concernant la perception et l’inscription des cotisations aux registres de Retraite Québec et du RPC.
- Comité opérationnel d’échange Retraite Québec – Directeur de l’état civil
 - Mandat : permettre un suivi continu des sujets touchant la gestion des ententes d’échange de renseignements personnels et favoriser le partage d’expertise.
- Comité stratégique d’échange Retraite Québec – Régie de l’assurance maladie du Québec
 - Mandat : permettre un suivi continu des sujets touchant la gestion des ententes d’échange de renseignements personnels et favoriser le partage d’expertise.
- Comité conjoint Retraite Québec – SAAQ
 - Mandat : circonscrire les problèmes administratifs rencontrés et convenir des actions requises pour le fonctionnement des échanges (administratifs et médicaux).
- Comité du pilotage clicSÉCUR citoyen (regroupant les organismes utilisateurs du clicSÉCUR citoyen)
 - Mandat : assurer la bonne marche du système et son évolution.
- Comité du pilotage Service québécois de changement d’adresse
 - Mandat : assurer la bonne marche du système et son évolution.
- Comité fédéral, provincial et territorial sur le Régime de pensions du Canada
 - Mandat : réaliser des recherches et des analyses ainsi que donner des avis sur des propositions de modifications au Régime de pensions du Canada.

Pour le programme de l'Allocation famille :

- Comité opérationnel Retraite Québec – Revenu Québec
 - Mandat : Faire le suivi du tableau de bord et mettre à jour le plan de mise en œuvre (planification des échanges).
- Comité consultatif pour le paiement de l'Allocation famille Retraite Québec – ministère de la Famille – Revenu Québec.
 - Mandat : Assurer, en vertu de la Loi sur les impôts, un suivi de l'administration du versement des montants au titre de l'Allocation famille.

ANNEXE V : PRINCIPAUX CHANGEMENTS APPORTÉS À LA LOI

2016, RLRQ, c. R-26.3 – [Loi sur Retraite Québec](#)

- Loi constitutive de Retraite Québec, mandataire de l'État québécois

2015, LQ, c. 20 – [Projet de loi n° 58 regroupant la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances et la Régie des rentes du Québec](#)

- Projet de loi regroupant la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) et la Régie des rentes du Québec

ANNEXE VI : GRILLE D'ANALYSE POUR LA REVUE DE MANDAT

Cette annexe présente la grille d'analyse mise au point pour préparer la revue de mandat de Retraite Québec. On y trouve les critères ayant servi à l'élaboration du rapport portant sur l'application de la Loi constitutive de Retraite Québec. Elle a été conçue à partir des sources d'information accessibles sur chacun des sujets couverts par l'analyse. Ces travaux ont été réalisés avec la collaboration des représentants de Retraite Québec.

La grille distingue les quatre grandes composantes définies dans le guide élaboré par le ministère des Finances, c'est-à-dire la gouvernance, l'organisation, le contrôle de gestion et la performance. Pour chacune de ces composantes, la grille précise les principaux documents utilisés pour cette revue du mandat. Les bonnes pratiques répertoriées proviennent de plus d'une source. La plupart de celles énoncées en matière de gouvernance ont été puisées dans l'édition 2015 des *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*. Pour les autres composantes, les bonnes pratiques identifiées correspondent généralement à des obligations formulées dans l'une ou l'autre des lois qui s'appliquent à Retraite Québec.

Les critères d'analyse retenus ont été établis à partir des bonnes pratiques répertoriées et en considérant, le cas échéant, l'accessibilité ou non des informations requises pour faire rapport sur l'un ou l'autre des éléments analysés. Les références indiquées se trouvent dans la bibliographie.

	Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
Gouvernance	1. Cadre législatif	LGSE; LR-26.3; OCDE, 2015	Le rôle du CA d'une entreprise publique doit être clairement défini par la législation, de préférence en conformité avec le droit des sociétés (OCDE, 2015 : 29)	Degré de clarté du cadre juridique régissant la gouvernance de Retraite Québec et cohérence avec les normes communément acceptées
	2. Séparation des rôles entre CA, PCA et PDG	LGSE; LR-26.3; RIRQ; OCDE, 2015	Le PCA veille à l'efficacité du CA et, si requis, fait office de relais pour les communications avec le gouvernement. Le rôle de président du CA doit être distinct de celui de directeur général (OCDE, 2015 : 30)	Répartition explicite et adéquate des rôles, en évitant le cumul des fonctions de PCA et de PDG
	3. Composition et nomination des membres du CA	LGSE; LR-26.3; Retraite Québec, en ligne; OCDE, 2015	L'État participe activement à la désignation du CA et contribue à la diversité des membres; les procédures de nomination des membres du CA sont méthodiques, transparentes et fondées sur le mérite; (OCDE, 2015 : 20-21)	Représentativité et profil de compétences des membres du CA
	4. Indépendance des membres du CA	LGSE; LR-26.3; Retraite Québec, en ligne; OCDE, 2015	La composition du CA lui permet d'exercer un jugement en toute objectivité et indépendance. Tous les administrateurs sont nommés en vertu de leurs qualifications (OCDE, 2015 : 29)	Proportion des membres du CA de Retraite Québec pouvant être considérés comme indépendants
	5. Intégrité et éthique	LGSE; RIRQ; Retraite Québec, en ligne; OCDE, 2015	Des mécanismes sont institués pour éviter les conflits d'intérêts et limiter les ingérences politiques dans le fonctionnement du CA (OCDE, 2015 : 29)	Existence ou non d'un code d'éthique et de déontologie à Retraite Québec

	Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
Gouvernance (suite)	6. Comités du CA	LGSE; LR-26.3; RIRQ; Retraite Québec, en ligne; OCDE, 2015	Le CA met en place des comités spécialisés, composés d'administrateurs indépendants et qualifiés, pour l'aider à assumer ses fonctions, en particulier en matière de vérification des comptes, de gestion des risques et de rémunération (OCDE, 2015 : 30)	Nombre et rôle des comités mis en place à Retraite Québec; principaux extrants de ces comités
	7. Rémunération des administrateurs	LGSE; LR-26.3; Retraite Québec, en ligne; OCDE, 2015	La rémunération des membres du CA est fixée par le gouvernement (LR-26.3). Cette information doit être rendue publique (OCDE, 2015 : 27)	Accessibilité de l'information portant sur la rémunération versée aux membres du CA
	8. Évaluation du CA, du PCA et des comités	LGSE; RIRQ; OCDE, 2015; ENAP, 2007	Le CA, sous la supervision de son président, procède à une évaluation annuelle de ses performances (OCDE, 2015 : 30)	Nature et fréquence des évaluations des membres du CA; assiduité des membres aux séances du Conseil et de ses comités
Organisation	9. Fonctions du PDG	LGSE; LR-26.3; RIRQ; OCDE, 2015	Lorsque le gouvernement nomme le PDG, il est de bonne pratique d'exiger des consultations avec le CA (OCDE, 2015 : 80-81)	Consultations faites auprès du CA lors de la nomination des PDG
	10. Liens institutionnels	LR-26.3; LAP; SCT Québec, 2012	Retraite Québec doit se conformer à diverses lois ou réglementations gouvernementales (contrats, RI, effectifs, conventions collectives, etc.)	Existence de rapports démontrant que Retraite Québec se conforme ou non aux diverses lois auxquelles elle est assujettie
	11. Application des politiques publiques	LGSE; LR-26.3; OCDE, 2015; SGDD, 2015-2020	Il appartient à l'État d'évaluer soigneusement et de rendre publics les objectifs de politique publique et de soumettre ceux-ci à des réexamens périodiques (OCDE, 2015 : 19)	Existence de rapports démontrant que Retraite Québec se conforme aux divers paramètres de politiques publiques qu'elle est chargée de mettre en œuvre

	Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
Organisation (suite)	12.Consultation des parties prenantes	LR-26.3; OCDE, 2015	Pour la poursuite des objectifs de politique publique, les parties prenantes doivent avoir accès aux informations relatives à ces objectifs (OCDE, 2015 : 24).	Fréquence des consultations tenues par Retraite Québec pour la réalisation de ses mandats (régimes de retraite, Allocation famille, etc.)
	13.Inclusion de partenaires	OCDE, 2015; LR-26.3	Les entreprises publiques respectent les droits des parties prenantes et rendent compte de leurs relations avec elles (OCDE, 2015 : 26)	Indicateur illustrant l'apport de partenaires dans la livraison des services offerts par Retraite Québec (partenaires privés ou publics)
	14.Déploiement des services à la population	Retraite Québec, 2020a, 2020c et 2019-B	Retraite Québec propose un éventail de services dont certains touchent directement de vastes segments de la population. Cela exige des modes de livraison qui évoluent en fonction des préférences exprimées par les diverses clientèles	Indicateur illustrant le degré de couverture des services offerts sur le territoire et/ou l'étendue des services en ligne pour les clientèles desservies
Contrôle de gestion	15.Déclaration de services aux citoyens (DSC)	LR-26.3; SCT Québec, 2005; Retraite Québec, 2020a, 2020c et 2019b	Étant l'un des organismes auxquels s'applique le chapitre II de la LAP, Retraite Québec doit rendre publique une DSC et rendre compte des résultats atteints	Eu égard aux principaux services que Retraite Québec offre à la population, amplitude des engagements pris dans la DSC et des résultats présentés dans le RAG
	16.Plan stratégique (PS)	LR-26.3; LAP; SCT Québec, en ligne-B; Retraite Québec, 2019-B	Étant l'un des organismes auxquels s'applique le chapitre II de la LAP, Retraite Québec doit rendre public son PS	Identification des changements apportés au PS 2020-2023; Qualité et atteinte des cibles fixées dans le PS
	17.Contrôle interne	LGSE; OCDE, 2015; Retraite Québec, en ligne-F et 2019b	Les entreprises publiques doivent se doter de procédures efficaces de contrôle interne et mettre en place un organe de contrôle de gestion (OCDE, 2015 : 30)	Instruments de gestion mis en place par Retraite Québec pour s'assurer d'être en contrôle, notamment en ce qui touche l'audit interne et la gestion des risques

	Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
Contrôle de gestion (suite)	18. Mesure et suivi de la performance	LGSE; OCDE, 2015; Retraite Québec, 2020c, 2019a et 2019b; SCT Québec, en ligne-B	Le PS comporte des indicateurs de performance (LAP). La revue de mandat inclut des mesures d'étalonnage (LGSE)	Instruments de gestion mis en place par Retraite Québec pour mesurer et faire le suivi de sa performance (tableau de bord, étalonnage, etc.)
	19. Gestion des personnes (GRH)	LGSE; LR-26.3; Retraite Québec, 2020c, 2019a, 2019b, en ligne-F et G	L'organisation s'assure de maintenir un bon climat de travail et de disposer des compétences requises pour réaliser adéquatement son mandat (ENAP, 2007 : 22)	Évolution de certains indicateurs portant sur la GRH (jours de formation, taux de mobilisation, taux de fidélisation, etc.)
	20. Gestion des ressources informationnelles (GRI)	SCT Québec, 2012; Retraite Québec, 2020c, 2019a, 2019b, en ligne-F	L'organisation planifie et gère ses TI dans le souci de prioriser les bons investissements, réduire ses coûts de fonctionnement et améliorer les services à la clientèle (SCT Québec, en ligne-C)	État d'avancement des projets en GRI planifiés par Retraite Québec dans le cadre de son plan triennal; gains escomptés des investissements réalisés
	21. Gestion des ressources financières	LR-26.3; OCDE, 2015; Retraite Québec, 2020c, 2019b, en ligne-F	Les états financiers des entreprises publiques sont soumis chaque année à une vérification externe indépendante, conformément aux normes internationalement admises (OCDE, 2015 : 28)	Conformité des pratiques en usage en ce qui touche la vérification des états financiers et les normes comptables applicables à Retraite Québec (excluant les régimes de retraite)
	22. Reddition de comptes	LGSE; LR-26.3; OCDE, 2015; Retraite Québec, 2020c	Les entreprises publiques doivent présenter des informations significatives conformes aux normes rigoureuses en matière de diffusion d'information. Cela exige le recours à la communication par le Web pour faciliter l'accès du grand public à ces informations (OCDE, 2015 : 27-28)	Conformité des pratiques en usage à Retraite Québec en ce qui concerne la transparence de sa gestion et la reddition de comptes auprès du gouvernement et du public en général

	Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Indicateurs retenus
Performance	23. Satisfaction des clientèles	LGSE; LAP; LR-26.3; OCDE, 2015; Retraite Québec, 2019-B; SCT Québec, en ligne-A et B	En vertu du cadre législatif qui la régit, Retraite Québec est soumise à diverses obligations en ce qui concerne la mesure et la divulgation d'indicateurs de performance. La chaîne de résultats reproduite à l'annexe I établit une distinction entre les extrants et les résultats. Ces derniers, qui correspondent aux effets ou aux impacts des interventions, sont de deux types : les résultats intermédiaires et les résultats finaux. L'évaluation de la performance de Retraite Québec est basée sur des indicateurs qui mesurent des résultats (zone d'influence) et non des indicateurs qui portent sur des extrants ou des ressources (zone de contrôle). L'appréciation de la performance peut se faire à partir de deux vecteurs : un premier qui prend en compte l'évolution sur plusieurs années; un second qui procède par voie d'étalonnage. Dans la colonne de droite, on trouve 7 indicateurs dont 4 sont susceptibles de faire l'objet de comparaisons avec des entités semblables.	Indice de satisfaction des clientèles (en %)* Évolution du nombre de plaintes fondées
	24. Travailleurs couverts par un régime de retraite			Proportion des travailleurs couverts par une protection de leur revenu de retraite (%)*
	25. Promotion – planification financière de la retraite			Proportion des travailleurs (25-64 ans) planifiant financièrement leur retraite (%)*
	26. Utilisation des services numériques			Taux d'utilisation des services numériques (%)
	27. Efficience opérationnelle			Coût unitaire global d'administration des régimes de retraite (en \$)*
	28. Résultats financiers			Frais d'administration : Écart budgétaire annuel (réel vs budget en %)

*Indicateurs avec mesure d'étalonnage

101



BIBLIOGRAPHIE

ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC (Page consultée le 28 septembre 2020), *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique (chapitre f-3.1.1, r. 3)*, 6 p. [en ligne], <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/f-3.1.1,%20r.%203.pdf>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (Page consultée le 22 mai 2020), *Tableau de bord en ressources informationnelles*, [en ligne], <https://www.tableaubordprojetsri.gouv.qc.ca/tableau-de-bord/>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (en ligne), *Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise*, 1 p. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ethique_valeurs/declaration_valeurs.pdf

RETRAITE QUÉBEC (Page consultée le 17 mars 2020), *Le regroupement de la CARRA et de la RRQ*, [en ligne], <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/Pages/regroupement.aspx>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-A), *À propos de nous*, <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/Pages/retraite-quebec.aspx>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-B), *Programmes*, <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/Pages/nos-programmes.aspx>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-C), *Les lois et règlements*, <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/lois-reglements/Pages/lois-reglements.aspx>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-D), *Études et sondages*, <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/etudes-et-sondages/Pages/etudes-et-sondages.aspx>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-E), *Historique de Retraite Québec*, <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/Pages/historique.aspx>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-F), *Règlement intérieur de Retraite Québec*, 14 p. https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/RetraiteQuebec/ca/pdf/reglement_interieur_Retraite_Quebec.pdf

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-G), *Code de déontologie qui s'applique aux administrateurs de Retraite Québec*, 13 p. <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/RetraiteQuebec/loi-acces-information/autres-documents/code-deontologie-administrateurs.pdf>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-H), *Mandat et règles de fonctionnement du conseil d'administration*, 12 p.
<https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/RetraiteQuebec/ca/pdf/ca-mandat-regles-fonctionnement-CA.pdf>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-I), *Profil de compétences et d'expérience des membres du conseil d'administration*, 7 p.
<https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/RetraiteQuebec/ca/pdf/ca-profil-competece-et-experience-des-membres-CA.pdf>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-J), *Modalités d'évaluation du fonctionnement et de la performance du conseil d'administration, des comités et de ses membres*, <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/organisation/conseil-administration/Pages/modalites-evaluation-ca-et-comites.aspx>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-K), *Conseil d'administration*, <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/organisation/conseil-administration/pages/conseil-administration.aspx>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-L), *Guide sur l'éthique des administrateurs de Retraite Québec*, <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/RetraiteQuebec/loi-acces-information/autres-documents/guide-ethique-administrateurs.pdf>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-M), *Processus de consultation pour la nomination des administrateurs*, <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/organisation/conseil-administration/Pages/description-processus-nomination-administrateurs.aspx>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-N), *Liste des formations suivies et nombre d'heures – 2018*, <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/RetraiteQuebec/ca/pdf/ca-formations-administrateurs.pdf>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-O), *Programme de formation continue à l'intention des membres du conseil d'administration*, <https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/organisation/conseil-administration/Pages/fonctionnement-du-ca.aspx>

RETRAITE QUÉBEC (en ligne-P), *Code de déontologie du personnel*, 6 p.,
<https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/sitecollectiondocuments/retraitequebec/loi-acces-information/autres-documents/5007f-code-deontologie-personnel.pdf>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (en ligne-A), *Gestion axée sur les résultats*,
<https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/index.html>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (en ligne-B), *Tableau de bord de la performance des ministères*, <https://performance.gouv.qc.ca/accueil/>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (en ligne-C), *Cadre normatif de gestion des ressources informationnelles*, <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-informationnelles/cadre-normatif-de-gestion-des-ressources-informationnelles/>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (en ligne - D), *L'éthique et les valeurs dans la fonction publique québécoise... une préoccupation gouvernementale*, <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/ethique-et-valeurs/>

Autres publications

ALBERTA PENSIONS SERVICES CORPORATION, *Disclosure of Corporate Governance Practices*, (APS 2018), 6 p., https://www.apsc.ca/about/attachments/2017_disclosure_of_governance_practices.pdf

BDO (2016). *Retraite Québec – Évaluation externe de la qualité des activités de la Direction de l'audit interne*, 19 p.

BRITISH COLUMBIA PENSION CORPORATION (2019), *British Columbia Pension Corporation*, 58 p. <https://www.bcpensioncorp.ca/documents/1050273/1050320/CAR-2018-19.pdf/01e1d6b4-28ae-f6c6-d5e0-c11dd54b9a83?t=1569885242945>

CANADIAN COALITION FOR GOOD GOVERNANCE (CCGG on line), *Building High Performance Boards*, 22 p. https://ccgg.ca/wp-content/uploads/2019/03/building_high_performance_boards_branding-update_2020.pdf

CEFRIQ (2019). *NETendances 2019, Les aînés connectés au Québec*, vol. 10, n° 1, Édition 2019, 13 p. https://cefrio.qc.ca/media/2207/netendances-2019_aînés_vf.pdf

COLLÈGE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS D'ÉTAT (CAS 2007). *Être un administrateur de sociétés d'État : 16 questions et réponses sur la gouvernance*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 40 p., https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/college/files/documents/references/outils/outils_admin-etat.pdf

COLOMBIE-BRITANNIQUE (2014). *Taxpayer Accountability Principles: Strengthening Public Sector Governance and Accountability*, juin 2014, 9 p. <http://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/services-policies-for-government/public-sector-management/taxpayer-accountability-principles.pdf>

COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCES (2016). *Rapport annuel de gestion 2015*, Québec, 356 p.

COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCES (2015). *Rapport annuel de gestion 2014*, Québec, 356 p.

COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCES (2014). *Rapport annuel de gestion 2013*, Québec, 338 p.

COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCES (2013). *Rapport annuel de gestion 2012*, Québec, 374 p.

COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCES (2012). *Rapport annuel de gestion 2011*, Québec, 376 p.

COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCES (2011). *Rapport annuel de gestion 2010*, Québec, 298 p.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2007). *Les devoirs et responsabilités d'un conseil d'administration*, Guide de référence – pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État, 55 p., http://servicesauxorganisations.enap.ca/DSO/docs/devoirs-et-resp-CA_ENAP.pdf

FINANCES QUÉBEC (2020). *Budget 2020-2021 – Plan budgétaire* (mars 2020), 420 p., http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2020-2021/fr/documents/PlanBudgetaire_2021.pdf

FINANCES QUÉBEC (2019a). *Le point sur la situation économique et financière du Québec – Section F*, Automne 2019, https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/finances/publications-adm/dossier/AUTFR_lepointNov2019.pdf?1581612308

FINANCES QUÉBEC (2019b). *États financiers consolidés 2018-2019*, Comptes publics 2018-2019, Volume 1, 210 p.

FINANCES QUÉBEC (2016). *Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État*, automne 2016, 24 p.

FINANCES QUÉBEC (2006). *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État : énoncé de politique*, 54 p., www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/Moderniser_GouvernanceEtat.pdf

FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES DU CANADA (2016). *Crown corporation governance: three ways to manage the tension between autonomy and control*, 2016, 20 p., https://www.ppforum.ca/sites/default/files/Crown_corporation_governance_EN_FINAL_Aug_2016.pdf

GOVERNEMENT DU CANADA – CENTRE D'EXCELLENCE EN ÉVALUATION (en ligne). *Lexique sur la gestion axée sur les résultats*, <http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/oversight-surveillance/ae-ve/cee/pubs/lex-fra.asp>

INSTITUT DE LA GOUVERNANCE D'ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES (IGOPP 2019). *La gouvernance des sociétés d'État québécoises en 2019*, Rapport préparé par Yvan Allaire, Caroline Cambourieu et MantoteSambiani, 100 p., https://igopp.org/wp-content/uploads/2019/09/Indice-IGOPP_Rapport-complet_Septembre-2019.pdf

- INSTITUT DE LA GOUVERNANCE D'ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES (IGOPP 2017). *Nos sociétés d'État sont-elles bien gouvernées?* L'IGOPP leur attribue des notes de gouvernance, rapport préparé par Yvan Allaire et François Dauphin, 62 p., https://igopp.org/wp-content/uploads/2017/06/IGOPP_Rapport_SocietesEtat_FR_vFinal_WEB.pdf
- INSTITUT DE LA GOUVERNANCE D'ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES (IGOPP 2011). *La gouvernance des sociétés d'État : bilan et suggestions*, rapport préparé par Yvan Allaire, président du conseil d'administration, IGOPP, 55 p., http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/04/IGOPP_SocietesdEtat_Allaire_mai2011-2-2.pdf
- KOBYNSKY, Marc-Nicolas (2018), *Rapport 2018 sur la performance des ministères du gouvernement du Québec*, L'Actualité, Bulletin des ministères, 64 p., https://media.lactualite.com/2018/08/03_rapport_complet_2018.pdf
- LAMBERT, Caroline, et Samuel SPONEM (2009). « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », *Comptabilité – Contrôle – Audit* 2009/2 (tome 5), p. 113-144, <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2009-2-page-113.htm>
- MALLETTE (2018). *Retraite Québec – Évaluation de la maturité de la gestion intégrée des risques* (rapport sommaire). 9 p.
- MARCEAU, Richard, et Francine SYLVAIN (2014). *Dictionnaire terminologique de l'évaluation : politiques, programmes, interventions*, La dimension conceptuelle, Les éditions GID, 105 p.
- MERCER (2019), *Indice mondial Mercer Melbourne sur les systèmes de retraite : faits saillants 2019*, 4 p. <https://www.mercer.ca/content/dam/mercer/attachments/north-america/canada/ca-2019-indice-mondial-mercer-melbourne-sur-les-systemes-de-retraite-faits-saillants.pdf>
- MERCIER, Jean (2002). *L'Administration publique. De l'École classique au nouveau management public*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 7^e tirage, 518 p.
- MORNEAU, Guy *et al.* (2005), « La gestion du changement dans les organisations publiques : Le cas de la Régie des rentes du Québec (RRQ) », *TÉLESCOPE*, automne 2005, p. 108-130, http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_12_no_3/Telv12n3_morneau.pdf
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2017), *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, 72 p., <http://dx.doi.org/10.1787/9789264269514-f>
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2015). *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*, Édition 2015, Éditions OCDE, Paris, 96 p., <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244221-fr>

- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2011). *Transparence et responsabilité : guide pour l'État actionnaire*, Gouvernement d'entreprise, Éditions OCDE, 146 p., <http://dx.doi.org/10.1787/9789264056664-fr>
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2009). *Measuring government activity*, Éditions OCDE, Paris, <http://banques.enap.ca:2061/10.1787/9789264060784-en>
- PROTECTEUR DU CITOYEN (2019). *Rapport annuel d'activités 2018-2019*, Assemblée nationale du Québec, Québec, 114 p., https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapports_annuels/protecteur-citoyen-rapport-annuel-2018-2019.pdf
- PROTECTEUR DU CITOYEN (2018). *Rapport annuel d'activités 2017-2018*, Assemblée nationale du Québec, Québec, 86 p., https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapports_annuels/rapport-annuel-2017-2018-pcq.pdf
- PROTECTEUR DU CITOYEN (2017). *Rapport annuel d'activités 2016-2017*, Assemblée nationale du Québec, Québec, 151 p., https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapports_annuels/2016-2017-ra-protecteur.pdf
- PROVIDENT10 (on line), *How We're Managed*, <https://provident10.ca/about/how-were-managed/>
- RETRAITE QUÉBEC, *Guide sur la déontologie du personnel* (document interne), 20 p.
- RETRAITE QUÉBEC (2020a). *Déclaration de services aux citoyens*, 10 p., <https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/publications/retraite-quebec/declaration-services-aux-citoyens/Pages/publication-dsc.aspx>
- RETRAITE QUÉBEC (2020b). *Plan d'action 2020*, Québec, 7 p., https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc/Francais/publications/retraite-quebec/plan_action/5002f-plan-action-2020.pdf
- RETRAITE QUÉBEC (2020c). *Rapport annuel de gestion 2019*, Québec, 505 p., <https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/publications/retraite-quebec/rapport-annuel/Pages/rapport-annuel-de-gestion-2019.aspx>
- RETRAITE QUÉBEC (2020d). *Plan d'action 2020 à l'égard des personnes handicapées et bilan des réalisations de la mise à jour 2019 du Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2017-2019*, Québec, 16 p., https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc/Francais/publications/retraite-quebec/plan_action/5004f-paph-2020.pdf
- RETRAITE QUÉBEC (2020e). *Étude des crédits 2019-2020. Renseignements généraux*, 123 p.

- RETRAITE QUÉBEC (2020f). Étude des crédits 2019-2020. Renseignements particuliers – Opposition officielle, 14 p.
- RETRAITE QUÉBEC (2020g). Étude des crédits 2019-2020. Renseignements particuliers – 3^e groupe d'opposition, 119 p.
- RETRAITE QUÉBEC (2019a). *Plan stratégique 2020-2023*, Québec, 32 p.,
https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc.ca/Francais/publications/retraite-quebec/plan_strategique/5001f-plan-strategique-2020-2023.pdf
- RETRAITE QUÉBEC (2019b). *Rapport annuel de gestion 2018*, Québec, 491 p.,
<https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/publications/retraite-quebec/rapport-annuel/Pages/rapport-annuel-de-gestion-2018.aspx>
- RETRAITE QUÉBEC (2019c). Extrait de procès-verbal de la séance du Conseil d'administration de Retraite Québec, 26 septembre 2019.
- RETRAITE QUÉBEC (2019d). Frais relatifs aux baux de location d'immeubles. Liste des ententes d'occupation avec la Société québécoise des infrastructures, Québec, 31 décembre 2019.
- RETRAITE QUÉBEC (2018). *Rapport annuel de gestion 2017*, Québec, 475 p.,
<https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/publications/retraite-quebec/rapport-annuel/Pages/rapport-annuel-de-gestion-2017.aspx>
- RETRAITE QUÉBEC (2017a). *Plan stratégique 2017-2019*, Québec, 24 p.,
https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc.ca/Francais/publications/retraite-quebec/plan_strategique/plan-strategique-2017-2019-F.pdf
- RETRAITE QUÉBEC (2017b). *Rapport annuel de gestion 2016*, Québec, 475 p.,
<https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc.ca/Francais/publications/retraite-quebec/rapport-annuel/2016/5003f-rapport-annuel-gestion-2016.pdf>
- RETRAITE QUÉBEC (2017c). Les employeurs : des partenaires essentiels. Stratégie de partenariat avec les employeurs 2017-2019, Québec, 32 p.
- RETRAITE QUÉBEC (2017d). *Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2017-2019*, Québec, 192 p. <https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/publications/retraite-quebec/planification-strategique/plan-action-personnes-handicapees/Pages/plan-action-personnes-handicapes.aspx>
- RETRAITE QUÉBEC (2016). *Rapport annuel de gestion 2015*, Québec, 194 p.,
https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc.ca/Francais/publications/regie/rapports_annuels/RA_2016/RAG-2015.pdf
- RETRAITE QUÉBEC (2016), *Guide sur l'éthique* (Version adoptée par CA le 17 juin 2016), 8 p.

- RETRAITE QUÉBEC (2015). *Rapport annuel de gestion 2014*, Québec, 195 p.,
https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc/Francais/publications/regie/rapports_annuels/RA_2015/RAG-2014.pdf
- RETRAITE QUÉBEC (2014). *Rapport annuel de gestion 2013*, Québec, 204 p.,
https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc/Francais/publications/regie/rapports_annuels/RA_2014/RA2013.pdf
- RETRAITE QUÉBEC (2013). *Rapport annuel de gestion 2012*, Québec, 184 p.,
https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc/Francais/publications/regie/rapports_annuels/RA_2013/rapport_2012.pdf
- RETRAITE QUÉBEC (2012). *Rapport annuel de gestion 2011*, Québec, 214 p.,
https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc/Francais/publications/regie/rapports_annuels/RA_2012/003-RRQ-2012-04.pdf
- RETRAITE QUÉBEC (2011). *Rapport annuel de gestion 2010*, Québec, 158 p.,
https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc/Francais/publications/regie/rapports_annuels/RA_2011/003-RRQ-2011-04.pdf
- RETRAITE QUÉBEC (document interne). *Comités externes pour le programme du Régime de rentes (inscription de la clientèle, registre des cotisants et pensions) et le programme d'Allocation famille*, 4 p.
- SCOTT, Valérie, et Samantha BELHASSEN (2007). « La gouvernance et les sociétés d'État », *Les Cahiers de droit*, vol. 48, n° 4, 2007, p. 705-732, <http://id.erudit.org/iderudit/043950ar>
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (en ligne). *Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'État et autres entreprises publiques*, <http://www.tbs-sct.gc.ca/gov-gouv/gaccc-ldicvse-fra.asp>
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (2005). *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, rapport au Parlement, Ottawa, 67 p., <http://www.tbs-sct.gc.ca/report/rev-exa/gfcc-cgse-fra.pdf>
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (2019). *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*, Québec, 26 p.
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/Strategie_TNG.pdf
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*, 32 p., www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf

- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (2012). *Organismes gouvernementaux – statut et obligations*, Lois sur l'administration publique, sur les contrats et sur les ressources informationnelles, 19 p.,
http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/secretariat/statut_obligation_2012.pdf
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (2005). *Guide de déclaration de services aux citoyens*, Québec, 46 p.,
https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/guide_declaration.pdf
- TREMBLAY, Martine, Guy MORNEAU et Jean PRONOVOST (2012). *La nouvelle gouvernance des sociétés d'État : une évaluation qualitative*, 64 p.,
<http://archives.enap.ca/bibliotheques/2012/07/030307310.pdf>
- TURGEON, Jean, et Jean-François SAVARD (2012). « Politique publique », dans Louis Côté et Jean-François Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca
- UK CIVIL SERVICE (2007). *Capability review of HM treasury*, 34 p.,
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191692/HM_Treasury_capability_review.pdf
- VAN DOREN, Wouter et Zsuzsanna LONTI (2010). « Contribution au débat sur la mesure de la performance de la gouvernance », *Revue française d'administration publique*, 2010/3 n° 135, p. 517-532, <http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2010-3-page-517.htm>
- VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DU CANADA (2005). « Chapitre 7 : La gouvernance des sociétés d'État », *Rapport le Point de la Vérificatrice générale du Canada – février 2005*, 38 p., <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/20050207cf.pdf>
- VESTCOR INC (on line), *Politique sur l'indépendance des administrateurs de VestcorInc*, 3 p.,
<https://vestcor.org/wp-content/uploads/2019/04/2019.04.01-Director-Independence-Policy-FRENCH-FINAL.pdf>

Décrets

Décret 610-2006 concernant la rémunération des membres des conseils d'administration de six sociétés d'État, GOF, 19 juillet 2006, p. 3185-3186.

Décret 1140-2007 concernant la Politique concernant la parité entre les femmes et les hommes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État, (2008) 140 G.O.Q. 3, p. 332-333.

Décret 1215-2011 concernant la Politique favorisant la constitution de conseils d'administration de sociétés d'État dont l'identité culturelle des membres reflète les différentes composantes de la société québécoise, (2011) 143 G.O.Q. 51, p. 5664-5665.

Décret 821-2019 concernant le ministre des Finances (2019) 151 G.O.Q. II, 36 du 4 septembre 2019, p. 3788-3790,
<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=1&file=71118.pdf>

Décret 873-2020 concernant le renouvellement du mandat du PDG de Retraite Québec (2020), G.O.Q. du 9 septembre 2020, p. 3976-3978.

Lois annuelles

Loi regroupant la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances et la Régie des rentes du Québec, LQ 2015, c. 20.

Loi concernant la gouvernance de la Régie des rentes du Québec et modifiant diverses dispositions législatives, LQ 2009, c. 41.

Lois codifiées du Québec

Loi sur l'administration publique, RLRQ, c. A-6.01.

Loi sur le développement durable, RLRQ, c. D-8.1.1.

Loi sur la fonction publique, RLRQ, c. F-3.1.1.

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, RLRQ, c. G-1.02.

Loi sur la gouvernance des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, RLRQ, c. G-1.03.

Loi sur les contrats des organismes publics, RLRQ, c. C-65.1.

Loi sur le Protecteur du citoyen, RLRQ, c. P-32.

Loi sur le régime de rentes du Québec, RLRQ, c. R-9.

Loi sur les régimes complémentaires de retraite, RLRQ, c. R-15.1.

Loi sur les régimes volontaires d'épargne-retraite, RLRQ, c. R-17.0.1.

Loi sur Retraite Québec, RLRQ, c. R-26.3.

**AVEC
& POUR**
les acteurs publics