

# PLAN STRATÉGIQUE

RETRAITE QUÉBEC

2017-2019



# Table des matières

<b>Message du président du conseil d'administration</b>	<b>5</b>
<b>Message du président-directeur général</b>	<b>7</b>
<b>Les responsabilités de Retraite Québec</b>	<b>8</b>
<b>La mission</b>	<b>9</b>
<b>La vision</b>	<b>9</b>
<b>Les valeurs</b>	<b>9</b>
<b>Le contexte</b>	<b>10</b>
Le système de retraite	<b>10</b>
Les changements démographiques et socioéconomiques	<b>11</b>
L'évolution des attentes de la clientèle	<b>12</b>
Le développement durable	<b>12</b>
<b>Les enjeux</b>	<b>13</b>
Enjeu 1 – La qualité des services	<b>13</b>
Enjeu 2 – La santé du système de retraite	<b>15</b>
Enjeu 3 – La mobilisation du personnel	<b>18</b>
Enjeu 4 – La mise en valeur de l'expertise en matière de retraite	<b>20</b>
Enjeu 5 – La performance de l'organisation	<b>21</b>
<b>Tableau synthèse</b>	<b>22</b>





## Message

### du président du conseil d'administration

C'est avec fierté que je vous présente le *Plan stratégique 2017-2019* de Retraite Québec. Ce plan est le premier à être adopté par son conseil d'administration depuis sa création, le 1<sup>er</sup> janvier 2016. En créant Retraite Québec, le gouvernement du Québec a consolidé tout un savoir-faire en matière de retraite afin que la population québécoise puisse recevoir des services de grande qualité à cet égard.

Le conseil d'administration de Retraite Québec, de concert avec le comité de direction, a établi les grandes orientations stratégiques de l'organisation en tenant compte du contexte dans lequel elle évolue. Le plan stratégique constitue un engagement de l'organisation envers les citoyens pour les trois prochaines années.

Ce sont donc cinq grands enjeux qui attendent Retraite Québec au cours de la période 2017-2019. Les priorités d'actions porteront sur la qualité des services, sur la santé du système de retraite québécois, sur la mobilisation du personnel, sur la mise en valeur de l'expertise en matière de retraite et sur la performance de l'organisation.

Les défis sont de taille et les objectifs, certes ambitieux. Je suis toutefois persuadé que Retraite Québec, soutenue par la compétence et le professionnalisme de son personnel, les mènera à bien tout en accomplissant sa mission avec excellence. En conséquence, un pas sera fait vers la concrétisation de la vision de l'organisation.

Le comité de direction et le personnel de Retraite Québec peuvent compter sur l'entière collaboration et l'appui des membres du conseil d'administration dans la réalisation du *Plan stratégique 2017-2019*.

Le président du conseil d'administration,

**Richard Fortier**





## Message

### du président-directeur général

J'ai l'honneur de vous présenter le *Plan stratégique 2017-2019*, qui définit clairement les grandes priorités des trois prochaines années. Il est issu d'une réflexion sur les défis qui nous attendent au cours de cette période. Ce plan prend en compte les priorités gouvernementales, dont les principes de développement durable. Il témoigne aussi des changements majeurs et des nouvelles tendances qui influencent notre organisation. Bref, il met en lumière les avenues que Retraite Québec entend privilégier pour s'adapter à un environnement en constante évolution.

Le premier enjeu porte sur la qualité des services à la clientèle. Dans un contexte où les besoins et les attentes des citoyens évoluent rapidement, le maintien de services de qualité constitue un défi. Pour le relever, Retraite Québec misera sur une expérience client enrichie notamment par des services adaptés aux réalités de sa clientèle et par la contribution de ses partenaires.

La santé du système de retraite constitue le deuxième enjeu. Considérant le vieillissement démographique et le contexte socioéconomique changeant, Retraite Québec doit veiller à la pérennité du système de retraite et à son accessibilité pour tous les citoyens. Elle poursuivra ses travaux d'analyse et de recherche de solutions pour que les régimes et les outils d'épargne-retraite demeurent en santé et que les citoyens puissent bien se préparer pour la retraite.

Pour faire face aux défis qui nous attendent, les membres de notre personnel sont au premier rang, car la réalisation de la mission et la concrétisation de la vision de Retraite Québec reposent en majeure partie sur eux. C'est pourquoi la mobilisation du personnel fait l'objet du troisième enjeu. C'est en développant une culture organisationnelle forte que Retraite Québec obtiendra le niveau de mobilisation nécessaire à son rayonnement en tant qu'employeur.

Le quatrième enjeu touche la mise en valeur de l'expertise de l'organisation. Constitué avec la création de Retraite Québec, le pôle d'expertise en matière de retraite sera l'outil déployé pour développer et partager l'expertise à l'interne comme à l'externe auprès d'autres acteurs du domaine.

Le cinquième enjeu concerne la performance de l'organisation. Le contexte d'augmentation des demandes de la clientèle pousse Retraite Québec à faire preuve de rigueur et d'innovation afin d'améliorer ses façons de faire. Elle favorisera aussi une utilisation optimale de ses ressources pour demeurer performante.

Je peux vous assurer que nous aurons à cœur, au cours des trois prochaines années et bien au-delà, de faire de Retraite Québec une organisation de référence, tant dans l'accomplissement de sa mission que dans sa gestion. Nous comptons mettre tous les efforts nécessaires afin de relever ces défis avec brio, grâce à la compétence et à l'engagement soutenu de notre personnel, à la collaboration des membres de notre conseil d'administration ainsi qu'à l'appui du ministre responsable de Retraite Québec.

Le président-directeur général,

**Michel Després, ASC**

# Les responsabilités de Retraite Québec

Retraite Québec est responsable de l'application de plusieurs lois, ce qui lui confère de nombreuses responsabilités.

Tout d'abord, en vertu de sa loi constitutive, la Loi sur Retraite Québec, elle a pour fonction :

- d'administrer le Régime de rentes du Québec visé par la Loi sur le régime de rentes du Québec. Toutes les personnes qui travaillent ou ont travaillé au Québec sont cotisantes et bénéficiaires de ce régime.
- de promouvoir la planification financière de la retraite.
- d'administrer les régimes de retraite du secteur public<sup>1</sup>, notamment les suivants :
  - le Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP);
  - le Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE);
  - le Régime de retraite des membres de la Sûreté du Québec (RRMSQ);
  - le Régime de retraite des agents de la paix en services correctionnels (RRAPSC);
  - le Régime de retraite des élus municipaux (RREM).

Les participants ou prestataires des régimes de retraite du secteur public travaillent ou ont travaillé notamment dans la fonction publique, le réseau de l'éducation ou le réseau de la santé et des services sociaux.

Ensuite, au regard de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite, Retraite Québec s'assure que l'administration et le fonctionnement de ces régimes sont conformes à la Loi. Elle a également le pouvoir d'assumer l'administration provisoire d'un régime de retraite et, dans certains cas, l'administration de rentes de retraités.

De plus, en vertu des dispositions qui lui incombent dans la Loi sur les régimes volontaires d'épargne-retraite, Retraite Québec s'assure que l'administration et le fonctionnement de ces régimes sont conformes à la Loi.

Enfin, Retraite Québec administre le programme de Soutien aux enfants, sous la responsabilité du ministre de la Famille, en vertu de la Loi sur les impôts du Québec. Il s'agit d'une mesure qui permet à tous les parents admissibles qui résident au Québec et qui ont un enfant à charge de moins de 18 ans de recevoir une aide financière.

Par ailleurs, Retraite Québec agit également à titre d'organisme de liaison dans le cadre des ententes de sécurité sociale établies avec 35 pays.

---

1. La liste complète des lois qui régissent ces régimes est disponible sur le site Web de Retraite Québec.

## La mission

Retraite Québec administre le Régime de rentes du Québec, les régimes de retraite du secteur public et le Soutien aux enfants. 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.

## La vision

La vision à long terme de Retraite Québec s'énonce comme suit :

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.

## Les valeurs

Retraite Québec est animée par quatre valeurs fondamentales qui lui sont propres. Partagées par l'ensemble de son personnel et des membres de son comité de direction, ces valeurs guident l'action au quotidien et motivent toute l'organisation dans l'accomplissement de sa mission et dans la réalisation de sa vision.

### Sens du service



Nous sommes à l'écoute des besoins et des attentes de nos clients et leur offrons un service de qualité.

### Respect



Nous traitons nos clients et nos collègues avec considération et faisons preuve de discrétion, de reconnaissance et d'ouverture aux autres.

### Engagement vers l'excellence



Ensemble, nous voulons contribuer à la réalisation de la mission et de la vision de l'organisation, agissons avec professionnalisme et intégrité, et recherchons l'excellence.

### Collaboration



Nous travaillons ensemble, partageons notre expertise et la mettons au service de nos collègues, et développons nos partenariats pour obtenir de meilleurs résultats.

De plus, en tant qu'organisation gouvernementale, Retraite Québec adhère aux valeurs de l'administration publique québécoise, qui sont la compétence, la loyauté, l'impartialité, l'intégrité et le respect.

# Le contexte

## Le système de retraite

Le système de retraite est établi sur le principe d'une responsabilité partagée entre les gouvernements, les employeurs et les citoyens. Il est constitué de trois paliers. Les deux premiers relèvent de programmes publics et le troisième, de l'initiative privée. Il s'agit donc d'un système mixte dont certaines composantes sont obligatoires et d'autres, facultatives. Il vise fondamentalement le maintien du niveau de vie d'un individu au moment de sa retraite.



### Le programme fédéral de la Sécurité de la vieillesse

Le programme fédéral de la Sécurité de la vieillesse, qui inclut la pension de la Sécurité de la vieillesse et le Supplément de revenu garanti, représente la base du système. Ce programme est universel et financé par répartition, c'est-à-dire par les impôts. Il assure un revenu minimal aux personnes âgées.

### Le Régime de rentes du Québec

Le Régime de rentes du Québec (RRQ) occupe quant à lui le deuxième palier du système. Il est considéré comme un pilier important, car il couvre tous les travailleurs québécois. Ce régime, auquel contribuent tous les travailleurs et les employeurs du Québec, remplace environ 25 % des revenus d'un salarié moyen. Il permet donc de combler une partie de leurs besoins financiers à la retraite.

### Les outils d'épargne collectifs et individuels

Les outils d'épargne collectifs et individuels proviennent de l'initiative privée et constituent le troisième palier. Comme les programmes publics remplacent environ 40 % des revenus d'un salarié moyen, il faut faire appel à ce palier du système, car selon les critères habituels, une personne a besoin d'environ 70 % de son revenu annuel brut moyen des dernières années de sa vie active pour maintenir son niveau de vie à la retraite. Cette « règle du 70 % » n'est toutefois pas universelle et varie selon les revenus de travail et la composition du ménage<sup>2</sup>.

Il existe différents **outils d'épargne collectifs** qui sont parrainés par l'employeur, comme le régime complémentaire de retraite (RCR), aussi appelé fonds de pension, dont font partie les régimes de retraite du secteur public (RRSP) administrés par Retraite Québec, le régime volontaire d'épargne-retraite (RVER), le régime enregistré d'épargne-retraite (REER) collectif, le compte d'épargne libre d'impôt (CELI) collectif et le régime de participation différée aux bénéfices (RPDB). Parmi les **outils d'épargne individuels**, on compte notamment le REER et le CELI individuels, qui sont assortis de dispositions fiscales facilitatrices.

2. RETRAITE QUÉBEC. *Constats sur la retraite au Québec*, décembre 2016.

## Les changements démographiques et socioéconomiques

Depuis quelques années, le Québec fait face au vieillissement de sa population. Cette situation est principalement attribuable à une meilleure espérance de vie pour les personnes âgées et à la baisse importante de la fécondité à partir du milieu des années 1960. En effet, le pourcentage des personnes âgées de 65 ans ou plus par rapport à la population totale se situe à 18 % en 2016 et passera à 29 % en 2065<sup>3</sup>. Ces changements influencent la durée de la retraite et, par le fait même, la période de versement des prestations. Mentionnons que la durée de la retraite a presque doublé entre 1965 et 2013, pour atteindre 21 ans.

Dans le cas de la population en âge de travailler, les prévisions portent à réflexion. Le taux d'activité de la population âgée de 20 à 64 ans, qui atteint 81,1 % en 2016, augmentera à 85,2 % en 2065<sup>4</sup>. Bien qu'elle soit notable, cette hausse est inférieure à ce que l'on a pu observer dans les dernières décennies. De plus, le taux d'activité des personnes âgées de 60 ans ou plus au Québec est plus faible que celui du reste du Canada, des États-Unis et que celui qui est observé dans les pays de l'OCDE. On constate également que la population québécoise continue de se retirer plus tôt du marché du travail; l'âge effectif moyen de la retraite au Québec s'établit à 62 ans, ce qui est un an plus tôt qu'ailleurs au Canada.

Les tendances décrites précédemment auront des répercussions importantes sur Retraite Québec. En effet, l'augmentation de l'espérance de vie et l'arrivée massive des personnes admissibles à la retraite, notamment les baby-boomers nés au cours des années 1946 à 1965, se traduiront par une hausse du nombre de bénéficiaires du Régime de rentes du Québec et des régimes de retraite du secteur public. La demande de services à Retraite Québec progressera donc. Au même moment, Retraite Québec vivra le départ à la retraite d'une part importante de son personnel; au cours des cinq prochaines années, 28 % de l'effectif régulier deviendra admissible à la retraite. La raréfaction de la main-d'œuvre et la compétitivité du marché de l'emploi feront en sorte que l'organisation devra redoubler d'ardeur pour se démarquer afin d'attirer et de fidéliser des employés compétents.

---

3. RETRAITE QUÉBEC. *Évaluation actuarielle du Régime de rentes du Québec au 31 décembre 2015*, décembre 2016.

4. *Ibid.*

## L'évolution des attentes de la clientèle

Les attentes de la clientèle évoluent rapidement, poussées par différentes expériences client observées ou appréciées, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Les clients souhaitent notamment qu'on leur offre une prestation de services de qualité à la fois efficace, simple et fiable. L'apparition de nouveaux modes de communication sur Internet, combinée à une expansion rapide du marché des appareils permettant l'échange d'information, transforme rapidement les habitudes de la population, qui perçoit ces progrès technologiques comme des moyens à privilégier dans les prestations de services. Cette évolution engendre des changements continus dans les habitudes et les attentes de la clientèle de Retraite Québec, ce qui demande à l'organisation de bien anticiper les besoins et d'adapter sa prestation de services plus fréquemment.

La collaboration et l'expertise qui caractérisent les équipes des services à la clientèle et des technologies de l'information (TI) positionnent bien Retraite Québec pour les années à venir. L'organisation a ainsi la confirmation qu'elle possède une forte capacité à envisager de nouvelles façons de faire gagnantes, à livrer des projets porteurs et à concrétiser des optimisations qui concourent à une prestation de services sans cesse améliorée.

Indispensables à la prestation de services de Retraite Québec, les TI connaissent par ailleurs une évolution qui constitue, plus que jamais, un levier pour maintenir la capacité à respecter les engagements envers la clientèle. Reconnues ainsi dans la stratégie gouvernementale en TI<sup>5</sup>, ces dernières deviennent un instrument privilégié pour appuyer la performance de l'organisation et un outil essentiel qui lui permet de s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité.

## Le développement durable

Les seize principes de développement durable énoncés dans la Loi sur le développement durable ont été pris en considération au moment d'analyser le contexte de l'organisation. Cette prise en considération teinte le positionnement stratégique de Retraite Québec.

En bref, par sa mission, sa vision et ses valeurs, Retraite Québec contribue à la progression de la société québécoise dans une perspective de développement durable, en mettant en œuvre notamment les principes d'équité et de solidarité sociale, de prévention, d'accès au savoir, de santé et de qualité de vie, d'efficacité économique, de participation et d'engagement, de même que de production et de consommation responsables. De plus, ses orientations stratégiques et axes d'intervention sont teintés de ces mêmes principes.

En outre, Retraite Québec rendra publics, dans son *Plan d'action de développement durable 2017-2020*, les objectifs particuliers qu'elle entend poursuivre pour contribuer à la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale de développement durable.

---

5. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Stratégie gouvernementale en TI – Rénover l'État par les technologies de l'information*, juin 2015.

# Les enjeux

Si l'on considère le contexte dans lequel elle évolue, Retraite Québec aura de nombreux défis à relever. Pour son premier plan stratégique, elle axe ses priorités sur cinq grands enjeux, tous aussi importants les uns que les autres. Les orientations stratégiques et les axes d'intervention retenus permettront à Retraite Québec de se positionner parmi les meilleures organisations publiques et de progresser vers la réalisation de sa vision.



## Enjeu 1 – La qualité des services

### Orientation 1

#### Enrichir l'expérience client

Cet enjeu témoigne de la grande importance que Retraite Québec accorde à la qualité de ses services à la clientèle. Les besoins et les attentes des citoyens évoluent rapidement. Dans ce contexte, Retraite Québec doit être à l'affût des changements dans la société et chercher à faire évoluer son offre de services en conséquence pour en assurer la qualité. Il en va de la satisfaction de sa clientèle et ultimement, de la réputation de l'organisation.

L'enrichissement de l'expérience client à Retraite Québec passera inévitablement par une analyse poussée et par l'élaboration de stratégies qui visent différentes facettes de ses activités.

### Axe d'intervention 1.1 – Des services adaptés aux réalités de la clientèle

L'adaptation des services de Retraite Québec touchera ses clientèles du Régime de rentes du Québec (RRQ), des régimes de retraite du secteur public (RRSP) et du Soutien aux enfants (SAE).

Tout d'abord, les deux centres des relations avec la clientèle (CRC), celui du RRQ-SAE et celui des RRSP, seront unifiés en septembre 2017. Le nouveau CRC ainsi créé permettra de simplifier l'établissement de l'identité de la clientèle et d'améliorer les outils ainsi que l'environnement de travail des préposés aux renseignements. Concrètement, l'identification simplifiée des clients lors des appels pris en charge passera de 39 % à 50 % sur la durée du plan stratégique. De plus, une stratégie permettra d'établir les initiatives pour améliorer le CRC qui pourraient être réalisables au cours du présent plan stratégique et celles qui le seront sur un horizon à plus long terme.

Retraite Québec harmonisera et simplifiera les démarches de ses différentes clientèles. D'une part, des pratiques et des services qui affichent un potentiel d'harmonisation ont déjà été cernés. Les travaux liés à ces pratiques et services permettront d'accroître la cohérence entre les différents secteurs d'activité et, par le fait même, de réduire les efforts demandés à la clientèle. D'autre part, les possibilités de simplifier les démarches de la clientèle seront aussi examinées afin de dégager les pistes les plus prometteuses. À travers ces changements, Retraite Québec garde le souci de maintenir la satisfaction de sa clientèle à un niveau élevé.

Par ailleurs, toujours dans l'optique de simplifier les services et de les adapter aux réalités de la clientèle, Retraite Québec mènera une réflexion sur l'élargissement de sa prestation de services en ligne. Les orientations gouvernementales à cet égard seront les prémisses de la réflexion, qui commencera au cours de ce plan stratégique.

Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
1 Mettre en place un centre des relations avec la clientèle unifié et amélioré.	Pourcentage des appels pris en charge pour lesquels l'identification du client est simplifiée	50 % d'ici le 31 décembre 2019
2 Harmoniser et simplifier les démarches de la clientèle pour le Régime de rentes du Québec, les régimes de retraite du secteur public et le Soutien aux enfants.	Nombre de services, de pratiques ou de normes harmonisés ou simplifiés	6 d'ici le 31 décembre 2019
	Taux de satisfaction de la clientèle	92 % annuellement

### Axe d'intervention 1.2 – La contribution des partenaires

Une gestion optimale des données du RRQ, des RRSP et du SAE est indispensable pour bien servir les clients. Retraite Québec entretient de bonnes relations avec ses partenaires, qui sont les fournisseurs de ces données, dans un esprit de collaboration mutuelle. Au cours des trois prochaines années, Retraite Québec consolidera son partenariat avec les employeurs qui offrent des régimes de retraite du secteur public. Le renforcement de cette collaboration passera, entre autres choses, par une offre d'accompagnement et de formation. Un regard sera aussi porté sur le processus de transmission des déclarations annuelles des employeurs et sur la vérification des données. La qualité des données ainsi que leur traitement par le système s'en trouveront bonifiés, ce qui permettra d'améliorer l'information transmise au client, notamment au moyen du relevé de participation.

Objectif stratégique	Indicateur	Cible
3 Renforcer le partenariat avec les employeurs qui offrent des régimes de retraite du secteur public afin d'assurer une gestion optimale des données de participation.	Stratégie élaborée et mise en œuvre	31 décembre 2019



## Enjeu 2 – La santé du système de retraite

### Orientation 2

#### Contribuer activement au maintien d'un système de retraite durable

Dans un contexte de vieillissement démographique, Retraite Québec se préoccupe de la santé du système de retraite québécois. Elle fait en sorte que ce système réponde aux besoins des citoyens en proposant des adaptations qui conviennent à l'évolution de la société québécoise. D'une part, elle veille à la pérennité du Régime de rentes du Québec et des outils d'épargne collectifs pour la retraite tels que les régimes à prestations déterminées. D'autre part, elle travaille à proposer d'autres outils d'épargne collectifs pouvant mieux répondre aux besoins des travailleurs et des entreprises que ceux qui existent déjà.

#### Axe d'intervention 2.1 – Des régimes et des outils d'épargne-retraite en santé

À l'égard du RRQ, un grand pas a été franchi en 2011 par l'adoption de mesures qui établissent des paramètres de financement durables. Ainsi, l'augmentation du taux de cotisation jusqu'en 2017 et l'introduction d'un mécanisme automatique d'ajustement de ce taux à partir de 2018 contribueront à assurer son financement et sa pérennité. Par contre, on constate que le taux de remplacement du revenu obtenu du RRQ a diminué depuis l'entrée en vigueur de ce régime en 1966. En 2016, le ministre des Finances a proposé un scénario pour bonifier le RRQ et a consulté la population sur cette proposition en 2017. Par la suite, les adaptations requises par le gouvernement seront effectuées.

Afin d'augmenter la sécurité financière à la retraite des Québécoises et des Québécois, il est impératif que ceux-ci aient accès à des outils d'épargne collectifs. Aujourd'hui, près d'un travailleur sur deux profite d'un tel outil. Il est souhaitable que ce taux augmente, car les outils d'épargne collectifs offrent plusieurs avantages :

- Leurs frais de gestion sont beaucoup moins importants que ceux des outils individuels, ce qui se traduit par des rendements nets plus élevés permettant une meilleure accumulation des sommes pour la retraite.
- L'employeur offre des retenues sur le salaire, ce qui simplifie et favorise les habitudes d'épargne pour les travailleurs.
- L'employeur peut contribuer au nom de l'employé au régime collectif d'épargne-retraite.

Retraite Québec privilégie deux avenues pour renforcer la sécurité financière à la retraite. Dans un premier temps, elle travaillera à éviter la perte de protection pour la catégorie de travailleurs couverts en préservant les régimes complémentaires de retraite, notamment ceux à prestations déterminées. Plusieurs changements législatifs ont été apportés au cours des dernières années concernant les régimes complémentaires de retraite sous la responsabilité de Retraite Québec. Par contre, certaines dispositions légales relatives à l'administration de ces régimes, qui datent de 1990, sont à revoir. Retraite Québec envisage de réviser en profondeur les exigences pour simplifier l'administration de ces régimes afin de mieux répondre aux besoins des administrateurs, mais surtout, de préserver ces véhicules d'épargne collectifs performants pour les travailleurs et les retraités. Par ailleurs, des négociations se poursuivent en vue de statuer sur les prochaines conventions collectives des employés du gouvernement du Québec et du personnel d'encadrement. Les ententes entre les parties patronales et syndicales amèneront des modifications aux lois respectives des régimes de retraite du secteur public.

Dans un deuxième temps, pour les travailleurs non couverts, Retraite Québec favorisera la mise en place par les employeurs d'outils d'épargne collectifs qui peuvent s'adapter à leurs besoins. L'implantation graduelle des régimes volontaires d'épargne-retraite y contribuera fortement. Retraite Québec exercera une surveillance étroite pour s'assurer du bon fonctionnement de ces régimes et suggérera, au besoin, des adaptations de la réglementation pour que leur mise en place soit la plus profitable possible pour les travailleurs. D'autres outils d'épargne-retraite collectifs pourraient aussi être proposés.

Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
<b>4</b> Appuyer le gouvernement dans les travaux visant à adapter le Régime de rentes du Québec et les régimes de retraite aux contextes démographique et socioéconomique du Québec.	Réalisation des adaptations requises aux lois, aux règlements, aux normes ou aux pratiques	31 décembre 2019
<b>5</b> Augmenter la proportion de travailleurs couverts par des outils d'épargne collectifs, notamment grâce à la mise en place des régimes volontaires d'épargne-retraite.	Augmentation du taux de couverture des travailleurs	3 points de pourcentage d'ici le 31 décembre 2018 5 points de pourcentage d'ici le 31 décembre 2019
<b>6</b> Alléger l'administration des régimes complémentaires de retraite.	Nombre d'allègements administratifs ou réglementaires mis en œuvre	2 d'ici le 31 décembre 2018 3 d'ici le 31 décembre 2019

## Axe d'intervention 2.2 – Des citoyens bien préparés pour la retraite

Retraite Québec offre plusieurs outils qui permettent aux citoyens de se préparer adéquatement pour la retraite, notamment des outils de calcul ou d'information<sup>6</sup>. Comme les paramètres de la retraite ont évolué dans le temps (augmentation de l'espérance de vie, présence accrue sur le marché du travail, etc.), cette gamme d'outils doit être revue à la lumière des changements démographiques et socioéconomiques qui se produisent. Retraite Québec s'assurera que ses outils sont accessibles, conviviaux et complémentaires. Ainsi, le citoyen sera mieux soutenu dans sa démarche vers la retraite et il disposera de moyens pour bien s'y préparer.

La planification financière de la retraite est un exercice important que tout citoyen devrait effectuer afin d'épargner suffisamment pour mener la retraite qu'il souhaite. La promotion de la planification financière de la retraite fait partie des actions de Retraite Québec pour soutenir les citoyens dans leur préparation. C'est pourquoi Retraite Québec réalisera des activités de sensibilisation sur le sujet, dont une campagne publicitaire. Les travailleurs âgés de 35 à 54 ans dont les revenus sont supérieurs à 25 000 \$ seront plus particulièrement visés par ces activités. En effet, les travailleurs de ces tranches d'âge et de revenus sont plus susceptibles d'être en mesure d'épargner pour leur retraite, en raison de la disponibilité budgétaire qu'ils ont ou du temps qui les sépare de la retraite. Le sondage<sup>7</sup> de 2016 à l'égard de l'autonomie financière à la retraite montre un taux de sensibilisation des citoyens de 65 %; au cours des trois prochaines années, Retraite Québec veut obtenir le même taux quant à la sensibilisation à l'importance de planifier financièrement sa retraite. Comme il reste toujours de nouveaux travailleurs à sensibiliser, ce sujet doit sans cesse être simplifié et diffusé.

Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
7 Bonifier les outils de calcul ou d'information pour la préparation des citoyens à la retraite.	Nombre d'outils de calcul ou d'information bonifiés	1 par année
8 Sensibiliser les travailleurs âgés de 35 à 54 ans qui ont un revenu supérieur à 25 000 \$ à l'importance de planifier financièrement leur retraite.	Pourcentage des travailleurs ciblés sensibilisés	65 % annuellement

6. Ces outils de calcul et d'information sont accessibles sur le site Web de Retraite Québec.

7. RETRAITE QUÉBEC. *Sondage 2016 sur la sensibilisation à l'autonomie financière à la retraite*, juin 2016.



## Enjeu 3 – La mobilisation du personnel

### Orientation 3

#### Développer la culture organisationnelle de Retraite Québec en vue de positionner sa marque employeur

L'accomplissement de la mission et la réalisation de la vision de Retraite Québec reposent en grande partie sur la compétence, le professionnalisme et l'engagement de son personnel. La mobilisation des employés est essentielle et constitue un enjeu pour une organisation soucieuse de la qualité de ses services et de sa performance. Pouvoir compter sur un personnel compétent, en réponse aux besoins de l'organisation, représente un défi dans un contexte de compétitivité du marché du travail et de rareté de la main-d'œuvre.

Toute organisation qui cherche à se distinguer comme employeur doit s'appuyer sur une culture organisationnelle forte, où les valeurs sont partagées et s'incarnent quotidiennement dans les attitudes, les comportements et les pratiques de gestion. De tels gestes concrets contribueront au développement d'une image employeur à laquelle le personnel peut s'identifier, favorisant ainsi sa mobilisation et le rayonnement de Retraite Québec sur le marché de l'emploi. Pour apprécier la mesure dans laquelle les gestes de l'organisation auront permis de soutenir la mobilisation de son personnel, une évaluation sera effectuée au cours de la première année du plan stratégique. Celle-ci sera reprise en 2019.

### Axe d'intervention 3.1 – L'image employeur

Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, l'organisation doit travailler à devenir un employeur attrayant qui se distingue sur le marché du travail, et offrir une expérience d'emploi stimulante au personnel actuel et aux futurs candidats. Cette image sera solidement bâtie sur l'expérience des employés, afin de renforcer leurs sentiments de fierté et d'appartenance à l'organisation. Les actions qui seront mises en place feront en sorte que l'image projetée corresponde à l'expérience vécue par les employés. Le résultat des actions à cet égard sera mesuré par le taux de fidélisation des employés. Retraite Québec souhaite maintenir un taux de 94 %. Celui-ci s'appuie sur la situation observée au cours des deux dernières années.

Objectif stratégique	Indicateur	Cible
9 Déployer l'image employeur dans les pratiques de gestion.	Taux de fidélisation	94 % annuellement

### Axe d'intervention 3.2 – Le cheminement professionnel et le développement des personnes

Retraite Québec doit pouvoir compter sur un personnel de qualité qui répond à ses besoins. Miser sur le développement des personnes et le cheminement professionnel constitue alors une stratégie porteuse, tant sur le plan de la mobilisation que de la fidélisation et de l'attraction. Les actions à cet égard contribueront à améliorer les services à la clientèle et la performance de l'organisation. Le soutien des gestionnaires et du personnel dans ce domaine reposera sur un principe de responsabilité partagée, à savoir que :

- l'employé est le premier responsable du maintien de ses compétences et de son expertise et, par le fait même, il est maître de son développement et de son cheminement professionnel;
- l'organisation agit comme un facilitateur, par l'entremise de ses gestionnaires, pour soutenir les personnes et les faire évoluer en fonction des besoins organisationnels actuels et projetés.

Objectif stratégique	Indicateurs	Cibles
10 Soutenir les gestionnaires et le personnel en matière de développement et de cheminement professionnel.	Nombre d'actions réalisées	5 d'ici le 31 décembre 2018 9 d'ici le 31 décembre 2019
	Taux de satisfaction à l'égard de l'accès à du soutien en matière de développement et de cheminement professionnel	80 % d'ici le 31 décembre 2019

### Axe d'intervention 3.3 – La santé et le mieux-être au travail

Une démarche structurée visant la qualité de vie au travail représente un élément qui contribue à la mobilisation du personnel et à son engagement envers l'organisation. La mise en œuvre d'un plan d'action sur la santé et le mieux-être au travail constitue l'intervention porteuse qui vise à intégrer la santé des personnes dans le processus de gestion. On doit cependant garder à l'esprit que l'employé demeure le premier maître de sa santé. Quatre sphères d'activités seront visées, à savoir les habitudes de vie, l'équilibre travail-vie personnelle, l'environnement de travail et les pratiques de gestion. Retraite Québec offrira ainsi un milieu de travail collaboratif, enrichissant et stimulant en lien avec les valeurs organisationnelles et les préoccupations des employés. Elle pourra devenir une « Entreprise en santé » et obtenir la certification associée à cette norme du Bureau de normalisation du Québec.

Objectif stratégique	Indicateur	Cible
11 Offrir aux employés un milieu de travail collaboratif, sain, stimulant et respectueux qui favorise la santé et le mieux-être.	Certification associée à la norme « Entreprise en santé » obtenue	31 décembre 2019



## Enjeu 4 – La mise en valeur de l’expertise en matière de retraite

### Orientation 4

#### Développer et partager l’expertise

Plusieurs secteurs de l'organisation disposent d'une expertise en matière de retraite. Cette dernière est utilisée notamment pour l'élaboration de programmes qui peuvent se traduire en lois ou en règlements. Elle est aussi mise à profit dans la surveillance des RCR et des RVER. On y a également recours dans le service à la clientèle afin de donner une information juste et pertinente au citoyen. De plus, elle est utilisée pour bien administrer les régimes de retraite sous la gouverne de Retraite Québec. Et ce ne sont là que quelques exemples qui démontrent l'utilisation de cette expertise. Le défi de Retraite Québec est maintenant de mettre en valeur cette expertise en matière de retraite, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, tout en la développant et en la partageant.

#### Axe d'intervention 4.1 – Le déploiement du pôle d'expertise en matière de retraite

Le pôle d'expertise en matière de retraite, dont le déploiement a été entrepris à la suite de la création de Retraite Québec, constitue l'outil privilégié pour valoriser l'expertise de l'organisation et l'exploiter pleinement par le développement, la diffusion et le partage. Le déploiement de ce pôle permettra de travailler avec plus de cohérence à l'interne, en mettant en commun les connaissances et les compétences, et en favorisant davantage la coopération et les interrelations entre les divers secteurs de l'organisation. La synergie ainsi créée aura des répercussions positives en favorisant la production de documents et la formulation de conseils au contenu enrichi. Une approche collaborative sera aussi adoptée auprès de différents acteurs externes du domaine de la retraite. Elle permettra à Retraite Québec de consolider ou d'accroître les actions communes afin de partager et de diffuser l'information relative à la retraite. Elle contribuera ainsi à faire reconnaître l'organisation comme étant la référence en matière de retraite au Québec.

Les actions mises en œuvre pour déployer le pôle d'expertise établiront les bases de cette approche novatrice de collaboration entre les différents domaines d'expertise en retraite. Au fil des ans, le pôle d'expertise en retraite générera donc une plus-value à l'interne et à l'externe auprès de différents acteurs du domaine et, ultimement, des citoyens.

Objectif stratégique	Indicateur	Cible
<b>12</b> Mettre en œuvre le plan d'action pour le déploiement du pôle d'expertise en matière de retraite.	Taux de mise en œuvre du plan d'action	100 %



## Enjeu 5 – La performance de l’organisation

### Orientation 5

#### Viser l’excellence dans les façons de faire

Au cours des prochaines années, les demandes de la clientèle augmenteront tandis que la rareté des ressources humaines et financières se fera de plus en plus sentir. Cette combinaison exercera une pression sur la capacité de Retraite Québec à préserver la qualité des services offerts à la population. Au-delà de l’adaptation de ses services, Retraite Québec doit se préoccuper de sa performance en recherchant une plus grande efficacité dans la réalisation de ses activités.

### Axe d’intervention 5.1 – Une gestion rigoureuse et innovante

Pour demeurer performante, Retraite Québec favorisera une utilisation optimale de ses ressources en faisant les choses autrement. Elle misera sur les possibilités offertes par les technologies de l’information (TI) et sur sa capacité d’innovation.

Les TI constituent un facteur clé de toute initiative d’amélioration, d’innovation et de transformation en vue de préserver la performance de l’organisation. Retraite Québec utilisera leur plein potentiel à cet égard, en plus d’assurer leur bon fonctionnement, leur pérennité et leur évolution selon les besoins de l’organisation. Comme les TI se trouvent au cœur de plusieurs aspects de la prestation de services et de la gestion interne, l’amélioration de la performance passe notamment par la mise au point, au meilleur coût, de solutions d’affaires basées sur celles-ci. L’innovation permettra aussi à l’organisation d’optimiser ses processus, de générer des économies et de mettre en place une culture d’amélioration continue de ses activités.

La rigueur des mécanismes de contrôle et de suivi sera également d’une importance capitale. Ainsi, l’objectif de 20 millions de dollars d’économies récurrentes fixé par le gouvernement lors de la création de Retraite Québec pourra être atteint.

Grâce à l’ensemble de ces initiatives porteuses de valeur et d’économies, la performance de l’organisation sera améliorée. Ainsi, d’ici la fin de 2019, l’organisation pourra réaliser des gains d’efficacité<sup>8</sup> de 5 %.

Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
<b>13</b> Exercer un contrôle rigoureux des dépenses afin de générer des économies récurrentes.	Économies récurrentes générées par la création de Retraite Québec	20 millions de dollars au 31 décembre 2018
<b>14</b> Accroître l’efficacité des activités de l’organisation.	Pourcentage d’augmentation de l’efficacité des activités de l’organisation	5 % d’ici le 31 décembre 2019

8. L’indice d’efficacité correspond au rapport entre les frais d’administration et le nombre de citoyens québécois.

# Tableau synthèse



## ENJEU 1 – La qualité des services

### Orientation 1 – Enrichir l'expérience client

Axes d'intervention	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
Des services adaptés aux réalités de la clientèle	<b>1</b> Mettre en place un centre des relations avec la clientèle unifié et amélioré.	Pourcentage des appels pris en charge pour lesquels l'identification du client est simplifiée	50 % d'ici le 31 décembre 2019
	<b>2</b> Harmoniser et simplifier les démarches de la clientèle pour le Régime de rentes du Québec, les régimes de retraite du secteur public et le Soutien aux enfants.	Nombre de services, de pratiques ou de normes harmonisés ou simplifiés	6 d'ici le 31 décembre 2019
Taux de satisfaction de la clientèle		92 % annuellement	
La contribution des partenaires	<b>3</b> Renforcer le partenariat avec les employeurs qui offrent des régimes de retraite du secteur public afin d'assurer une gestion optimale des données de participation.	Stratégie élaborée et mise en œuvre	31 décembre 2019



## ENJEU 2 – La santé du système de retraite

### Orientation 2 – Contribuer activement au maintien d'un système de retraite durable

Axes d'intervention	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
Des régimes et des outils d'épargne-retraite en santé	<b>4</b> Appuyer le gouvernement dans les travaux visant à adapter le Régime de rentes du Québec et les régimes de retraite aux contextes démographique et socioéconomique du Québec.	Réalisation des adaptations requises aux lois, aux règlements, aux normes ou aux pratiques	31 décembre 2019
	<b>5</b> Augmenter la proportion de travailleurs couverts par des outils d'épargne collectifs, notamment grâce à la mise en place des régimes volontaires d'épargne-retraite.	Augmentation du taux de couverture des travailleurs	3 points de pourcentage d'ici le 31 décembre 2018 5 points de pourcentage d'ici le 31 décembre 2019
		<b>6</b> Alléger l'administration des régimes complémentaires de retraite.	Nombre d'allègements administratifs ou réglementaires mis en œuvre
Des citoyens bien préparés pour la retraite	<b>7</b> Bonifier les outils de calcul ou d'information pour la préparation des citoyens à la retraite.	Nombre d'outils de calcul ou d'information bonifiés	1 par année
	<b>8</b> Sensibiliser les travailleurs âgés de 35 à 54 ans qui ont un revenu supérieur à 25 000 \$ à l'importance de planifier financièrement leur retraite.	Pourcentage des travailleurs ciblés sensibilisés	65 % annuellement



## ENJEU 3 – La mobilisation du personnel

### Orientation 3 – Développer la culture organisationnelle de Retraite Québec en vue de positionner sa marque employeur

Axes d'intervention	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
L'image employeur	<b>9</b> Déployer l'image employeur dans les pratiques de gestion.	Taux de fidélisation	94 % annuellement
Le cheminement professionnel et le développement des personnes	<b>10</b> Soutenir les gestionnaires et le personnel en matière de développement et de cheminement professionnel.	Nombre d'actions réalisées	5 d'ici le 31 décembre 2018 9 d'ici le 31 décembre 2019
		Taux de satisfaction à l'égard de l'accès à du soutien en matière de développement et de cheminement professionnel	80 % d'ici le 31 décembre 2019
La santé et le mieux-être au travail	<b>11</b> Offrir aux employés un milieu de travail collaboratif, sain, stimulant et respectueux qui favorise la santé et le mieux-être.	Certification associée à la norme « Entreprise en santé » obtenue	31 décembre 2019



## ENJEU 4 – La mise en valeur de l'expertise en matière de retraite

### Orientation 4 – Développer et partager l'expertise

Axe d'intervention	Objectif stratégique	Indicateur	Cible
Le déploiement du pôle d'expertise en matière de retraite	<b>12</b> Mettre en œuvre le plan d'action pour le déploiement du pôle d'expertise en matière de retraite.	Taux de mise en œuvre du plan d'action	100 %



## ENJEU 5 – La performance de l'organisation

### Orientation 5 – Viser l'excellence dans les façons de faire

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
Une gestion rigoureuse et innovante	<b>13</b> Exercer un contrôle rigoureux des dépenses afin de générer des économies récurrentes.	Économies récurrentes générées par la création de Retraite Québec	20 millions de dollars au 31 décembre 2018
	<b>14</b> Accroître l'efficacité des activités de l'organisation.	Pourcentage d'augmentation de l'efficacité des activités de l'organisation	5 % d'ici le 31 décembre 2019

