



# Plan stratégique 2006-2008

**Commission administrative des régimes  
de retraite et d'assurances**

Pour nous joindre :

475, rue Saint-Amable  
Québec (Québec) G1R 5X3

418 643-4881 (région de Québec), ou  
1 800 463-5533 (sans frais partout ailleurs).

[www.carra.gouv.qc.ca](http://www.carra.gouv.qc.ca)

Le contenu de cette publication a été rédigé par la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA).

La version Internet du *Plan stratégique 2006-2008* peut être consultée à l'adresse suivante :  
[www.carra.gouv.qc.ca](http://www.carra.gouv.qc.ca)

Dans ce document, la forme masculine désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Dépôt légal – 2008  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-550-464484-6 (Imprimé)  
ISBN 978-2-550-464485-3 (PDF)

ISSN 1496-3566 (Imprimé)  
ISSN 1496-3574 (En ligne)

© Gouvernement du Québec, 2008



Ce document est imprimé sur du papier 100 % postconsommation et traité sans chlore.

# Table des matières

|   |    |
|---|----|
| <b>La Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)</b> .....   | 2  |
| <b>Les enjeux</b> .....   | 5  |
| <b>Les orientations stratégiques</b> .....  | 6  |
| <b>Orientation 1. Assurer notre transformation organisationnelle en misant principalement sur la mobilisation des ressources humaines</b> .....   | 7  |
| Objectif 1 Préparer le personnel à la transformation organisationnelle .....  | 7  |
| Objectif 2 Obtenir l'adhésion du personnel à la démarche de transformation organisationnelle.....   | 8  |
| Objectif 3 Assurer la pérennité du savoir et de la mémoire de l'organisation .....  | 9  |
| Objectif 4 Promouvoir la solidarité organisationnelle.....  | 10 |
| Objectif 5 Assurer une gestion optimale des risques .....   | 11 |
| <b>Orientation 2. Renouveler nos systèmes et réviser nos processus pour offrir un meilleur service aux clients</b> .....  | 12 |
| Objectif 6 Réaliser les travaux du Plan global d'investissement selon la planification établie .....  | 12 |
| Objectif 7 Associer pleinement les partenaires et en particulier les employeurs à la réalisation du Plan global d'investissement.....   | 13 |
| <b>Orientation 3. Poursuivre l'amélioration de nos services dans un contexte de transition</b> .....  | 13 |
| Objectif 8 S'assurer de l'exactitude des informations transmises aux clients .....  | 14 |
| Objectif 9 S'assurer que les clients estiment que les informations diffusées par la CARRA soient compréhensibles et fournies au moment opportun.....  | 15 |
| Objectif 10 Offrir aux clients les outils nécessaires pour faciliter la prise de décision.....  | 15 |
| <b>Orientation 4. Consolider notre expertise afin d'influencer l'évolution des régimes de retraite et de leur gestion en fonction des besoins et contraintes</b> .....                      | 16 |
| Objectif 11 S'approprier les meilleures pratiques de gestion des régimes de retraite .....  | 16 |
| Objectif 12 Soutenir les comités de retraite et autres décideurs en matière d'élaboration des politiques de financement des régimes et d'interaction avec les politiques de placement ..... | 17 |
| Objectif 13 Augmenter la notoriété de la CARRA.....   | 18 |
| Objectif 14 Soutenir les comités de retraite et autres décideurs en vue d'adapter les régimes aux besoins de leurs participants .....   | 18 |
| <b>Annexe : Tableau synthèse</b> .....  | 21 |

## La Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)

### Sa vision

***Positionner la CARRA parmi les meilleurs administrateurs de régimes de retraite au Canada.***

En plus de participer à la réalisation de la nouvelle vision de la CARRA, l'ensemble du personnel sera également invité à relever le défi de la modernisation par la mise en oeuvre de nouvelles façons de faire auprès de la clientèle.

### Sa mission

***S'assurer que tous les participants et tous les prestataires des régimes administrés par la CARRA bénéficient des avantages auxquels ils ont droit et à cette fin les aider à bien planifier leur retraite.***

### Ses clients

La CARRA offre ses services aux participants actifs, aux participants non actifs ainsi qu'aux prestataires faisant partie des groupes suivants :

- \* le personnel de la fonction publique;
- \* le personnel du réseau de l'éducation;
- \* le personnel du réseau de la santé et des services sociaux;
- \* les membres de l'Assemblée nationale;
- \* les juges de la Cour du Québec et de certaines cours municipales;
- \* les policiers de la Sûreté du Québec;
- \* les agents de la paix en services correctionnels;
- \* les élus d'un certain nombre de municipalités du Québec.

### Son offre de services

La CARRA traite avec ses clients durant une grande partie de leur vie, depuis leur entrée en fonction jusqu'à leur décès. Ses principaux services sont les suivants :

*Pour les participants :*

- \* **l'enregistrement de la participation** à un régime de retraite, qui comprend la transmission périodique d'un état de participation et d'une estimation des prestations projetées;
- \* **le rachat d'années de service;**
- \* **la prestation versée en cas de maladie** en phase terminale ou d'invalidité, selon le régime de retraite;
- \* **la production d'estimations concernant leurs droits**, le montant de leur future rente, le coût d'un rachat de service, etc.;
- \* **le remboursement des cotisations ou le transfert**, dans un compte de retraite immobilisé (CRI) ou dans un fonds de revenu viager (FRV), de la valeur des sommes acquises à un régime de retraite;
- \* **le transfert d'années de service** d'un régime de retraite à un autre.

*Pour les futurs retraités :*

- \* **la tenue de sessions d'information et de préparation à la retraite** à l'intention des travailleurs et cadres de la fonction publique et du personnel d'encadrement du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux;
- \* **le traitement des demandes de rente** de retraite et, le cas échéant, des demandes de prestation d'invalidité.

*Pour les retraités :*

- \* **le versement des prestations** dans le compte bancaire de leur choix et, dans certains cas, dans la devise de leur pays de résidence;
- \* **le prélèvement de retenues à la source.**

*Pour les conjoints survivants, les enfants et les héritiers :*

- \* **le traitement des demandes de rente** formulées par les conjoints et le paiement des rentes d'orphelin;
- \* **le versement d'une prestation en cas de décès** ou d'une prestation d'assurance vie de base aux héritiers d'un participant.

*Pour tous :*

- \* **des services de renseignements** en français et en anglais, par téléphone, par écrit, sur Internet ou en entrevue ainsi que des séances d'information et des activités de relations publiques;
- \* **la diffusion, en version imprimée ou sur Internet, de publications** diverses tels des bulletins d'information, des guides, des communiqués et des formulaires.

La CARRA contribue aussi à l'évolution des régimes et de leur financement en conseillant les membres des comités de retraite, des organismes centraux et des comités paritaires désignés, selon leurs responsabilités respectives. Elle produit des évaluations actuarielles aux fins du financement des régimes, des états financiers des régimes et de ceux du gouvernement et, au besoin, elle réalise des travaux de nature juridique. Elle soutient les comités de retraite dans l'évolution des politiques de placement et le suivi de la performance du gestionnaire, la Caisse de dépôt et placement du Québec.

## **Ses partenaires**

La CARRA compte sur la collaboration de ses partenaires pour réaliser sa mission. La majorité <sup>1</sup> de ceux-ci recueillent les données de participation et prélèvent les cotisations relatives aux régimes de retraite, ce sont :

- \* les 1 200 employeurs des secteurs public et parapublic et
- \* les 400 municipalités, organismes supramunicipaux et régies intermunicipales assujettis au Régime de retraite des élus municipaux (RREM).

---

1. D'autres partenaires participent aussi à la réalisation de notre mission. Ce sont les comités de retraite et les organisations syndicales, les associations de cadres ainsi que les ministères et organismes gouvernementaux.

## Les enjeux

La lecture de notre contexte a permis de distinguer les grands défis que la CARRA sera appelée à relever dans un avenir imminent. Elle entend ainsi apporter sa contribution aux priorités gouvernementales et aux efforts de modernisation de l'État pour les années 2006 à 2008.

Pour faire face aux enjeux de l'heure, la CARRA mise sur l'établissement de nouvelles façons de faire et de nouveaux modes de prestation de ses services. Elle mise aussi sur l'atteinte d'un équilibre entre le changement et la continuité afin de préserver des composantes essentielles, tels que l'expertise de son personnel, l'apport des technologies et l'évolution harmonieuse de l'organisation et de son offre de services.

**Trois enjeux majeurs** se profilent pour les années à venir, qui exigeront de la part de l'ensemble du personnel de la CARRA une très grande capacité d'adaptation et une gestion judicieuse des changements inhérents à la mise en place d'un nouveau mode de prestation de services dans un contexte d'augmentation continue du volume des demandes :

**Enjeu 1 Réussir la transition vers une CARRA renouvelée**

**Enjeu 2 Préparer la transformation de l'organisation conjointement avec les activités courantes**

**Enjeu 3 Contribuer à l'évolution des régimes de retraite dans un contexte sociétal changeant**

Tout en maintenant ses efforts en vue d'assurer des services de qualité à sa clientèle, la CARRA entend structurer ses priorités autour de ces trois enjeux particuliers.

### **Enjeu 1 : Réussir la transition vers une CARRA renouvelée**

Au cours des prochaines années, la CARRA effectuera une démarche importante de révision et de modernisation de ses processus afin de mettre en place des modes de prestation de services adaptés aux besoins de sa clientèle, en visant la meilleure qualité possible aux moindres coûts. Ainsi, elle devra :

- s'inspirer des meilleures pratiques liées au service à la clientèle;
- protéger les acquis et gérer les risques inhérents au changement;
- assurer la disponibilité et la mobilisation des ressources humaines requises.

## **Enjeu 2 : Préparer la transformation de l'organisation conjointement avec les activités courantes**

Pour mieux servir sa clientèle, la CARRA s'appuie sur la compétence de son personnel.

Elle désire accentuer les activités de reconnaissance et de valorisation afin d'accroître le bien-être de celui-ci. De plus, la CARRA vise à développer un milieu de travail valorisant, qui permet à son personnel d'acquérir de nouvelles compétences et de les mettre à profit pour fournir à sa clientèle des services de qualité.

Ainsi, la CARRA entend préparer ses ressources humaines au moyen de :

- la mise en place de nouveaux outils de travail;
- la formation et du développement des compétences;
- l'allocation des ressources matérielles et financières requises pour cette transformation.

## **Enjeu 3 : Contribuer à l'évolution des régimes de retraite dans un contexte sociétal changeant**

La CARRA, soucieuse de l'évolution des régimes qu'elle administre, continuera à fournir des services conseils et à offrir son expertise aux instances décisionnelles en ce domaine.

## **Les orientations stratégiques**

Pour relever les défis associés à ces enjeux, la CARRA propose une stratégie fondée sur quatre grandes orientations qui visent à :

1. *Assurer notre transformation organisationnelle en misant principalement sur la mobilisation des ressources humaines*
2. *Renouveler nos systèmes et réviser nos processus pour offrir un meilleur service aux clients*
3. *Poursuivre l'amélioration de nos services dans un contexte de transition*
4. *Consolider notre expertise afin d'influencer l'évolution des régimes de retraite et de leur gestion en fonction des besoins et contraintes*

À cet égard, la CARRA prévoit agir en cohérence avec les orientations stratégiques du gouvernement, notamment pour :

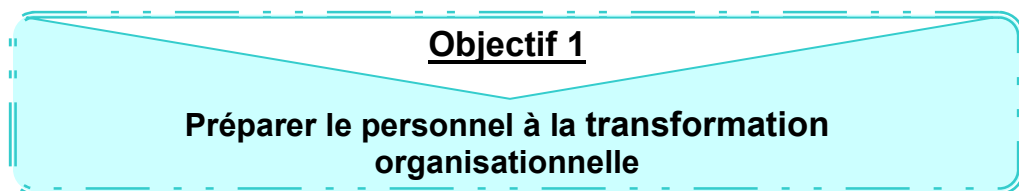
- l'amélioration de ses façons de faire par le développement d'une prestation électronique de ses services;
- l'allégement et la simplification de ses communications avec sa clientèle et de son encadrement législatif;
- la planification de ses ressources humaines avec la préoccupation d'assurer la relève, ainsi que pour l'amélioration des processus de formation et de transfert des connaissances.

### **Orientation 1. Assurer notre transformation organisationnelle en misant principalement sur la mobilisation des ressources humaines**

Pour un organisme basé sur la prestation de services comme la CARRA, les ressources humaines constituent la pierre d'assise sur laquelle tout repose. C'est donc pour démontrer la grande importance qu'elle accorde au personnel que l'équipe de direction a choisi cette orientation, laquelle mise sur la mobilisation des ressources humaines pour faciliter la transformation organisationnelle.

La CARRA a choisi d'aborder cette orientation sur quatre axes à la fois, soit la gestion du changement, la gestion du savoir, la culture organisationnelle et la gestion des risques. Cinq objectifs ont été fixés afin de concrétiser cette orientation, soit :

#### ***Axe 1 : La gestion du changement***



Les grands changements envisagés par la CARRA comportent plusieurs étapes. Il importe donc de planifier et de gérer ces changements afin qu'ils soient abordés et entrepris harmonieusement avec le personnel.

La réalisation du Plan global d'investissement (PGI) constitue pour l'organisme un défi additionnel. Ce plan définit les orientations de la vision de la CARRA ainsi que les processus liés à l'amélioration des services à la clientèle. Il permettra la refonte des systèmes essentiels à sa mission et la mise en place de l'infrastructure technologique appropriée. Dans un contexte où il faut poursuivre les activités et projets connus tout en s'efforçant d'en

améliorer la qualité, il importe d'ouvrir l'organisation aux nombreuses possibilités offertes grâce aux nouveaux systèmes mis en place.

Pour ce faire, il faut bien en saisir la portée, préciser la nature des changements qui seront effectués et définir correctement l'offre de services renouvelée faite par la CARRA. Toute transformation organisationnelle interpelle au premier chef les personnes qui devront non seulement la vivre, mais se l'approprier pour qu'elle devienne une réussite. La transformation implique des changements, lesquels créent des incertitudes et des inquiétudes, voire même des résistances. Les prochaines années seront donc marquées par une certaine turbulence, fruit de la croissance des volumes d'activité, de la recherche d'améliorations par rapport à la situation actuelle, de la mise en œuvre graduelle du PGI et du départ à la retraite de ressources en place.

Dans ce contexte, la communication avec le personnel prendra une importance accrue. Il faudra l'informer et l'écouter. De plus, pour favoriser son cheminement vers le changement, il faudra soutenir l'apprentissage de nouvelles compétences.

| Indicateurs   | Cibles |
|---|--------|
| Pourcentage moyen des employés ayant assisté aux séances d'information                          | 80 %   |
| Pourcentage du personnel ayant reçu la formation nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches | 100 %  |

## **Objectif 2**

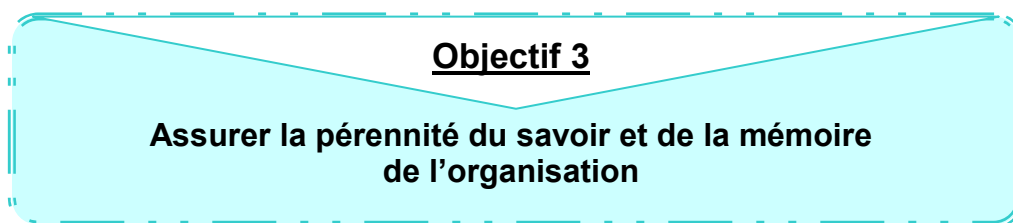
### **Obtenir l'adhésion du personnel à la démarche de transformation organisationnelle**

L'avènement du PGI entraînera des modifications profondes aux différents processus d'affaires et aux systèmes de soutien. Il s'agira sans doute plus d'une révolution que d'une évolution par rapport à ce que l'on connaît. Nombreux seront les employés qui verront leur profil de compétences modifié et leurs tâches transformées. Le défi découlera autant de l'obligation de maintenir l'actuel que de préparer le futur. Pour y parvenir, divers moyens seront mis en œuvre. Leur succès dépendra de la mesure dans laquelle les personnes concernées s'approprieront ces moyens et de leur engagement à entrer de plein pied dans cette transformation qui les interpellera d'abord au niveau individuel.

Dans ce contexte, la mobilisation des personnes prend tout son sens. Comprendre la nature de la transformation, en évaluer l'impact sur le plan personnel, accepter la nécessité du changement, s'engager dans une transformation personnelle, adhérer aux moyens préconisés par l'organisation constituent autant d'étapes favorisant l'adhésion. Il faut aussi prendre en compte l'effet d'entraînement qui résulte de l'exercice d'un leadership par tous les niveaux de l'organisation.

| Indicateur  | Cible |
|---|-------|
| Pourcentage du personnel touché par la transformation organisationnelle ayant adhéré à cette démarche | 80 %  |

## ***Axe 2 : La gestion du savoir***



Puisque l'une des pierres angulaires du bon fonctionnement de la CARRA réside dans le savoir de son personnel, il devient impératif de le développer et de le conserver. Cultiver le savoir à la CARRA, c'est surtout développer les habiletés et les compétences du personnel grâce à la formation à la tâche et au perfectionnement. La mémoire de l'organisation, qui permet la conservation du savoir, s'exprime, entre autres, par la présence d'une documentation conviviale, permanente et à jour pour soutenir les activités essentielles à sa mission.

Nous vivons au sein d'une société dite de l'information. Cette information, qui se trouve dans de nombreux supports autant papiers qu'électroniques, demeure en soi inerte. Elle ne vit que par l'intelligence des personnes qui l'utilisent. Les mouvements de personnel qui s'accroîtront au cours des prochaines années constituent un risque pour la pérennité du savoir d'un certain nombre de postes et pourraient engendrer une perte de la mémoire de la CARRA. Cette dernière prendra les mesures appropriées pour conserver cette expertise.

De plus, la mise en œuvre du PGI amènera le développement d'un nouveau savoir et l'évolution de celui acquis jusqu'à présent. Les ressources qui demeureront en place et celles qui joindront l'organisation au cours des prochaines années seront touchées par cette transformation. Il sera important de se rappeler d'où l'on vient pour maximiser la récupération des connaissances et de comprendre où l'on va pour bien identifier le nouveau savoir à acquérir.

La période de transition qui précédera la réalisation du PGI permettra de documenter au mieux cette mémoire de l'organisation, de s'assurer que ceux qui quitteront entretemps nous légueront en héritage leur savoir et que les nouvelles ressources qui se joindront à la CARRA apporteront un nouveau savoir propice à l'avènement du PGI.

| Indicateurs   | Cibles |
|---|--------|
| Pourcentage des postes considérés comme vulnérables pour lesquels l'expertise est conservée | 90 %   |
| Pourcentage des processus ayant été documentés  | 100 %  |

### **Axe 3 : La culture organisationnelle**

#### **Objectif 4**

#### **Promouvoir la solidarité organisationnelle**

Le choix de développer une culture et un esprit d'entreprise s'inspire des pratiques adoptées par les organisations les plus performantes. La CARRA veut ainsi amorcer un virage important dans sa façon d'être, mais aussi pour le développement du sentiment d'appartenance de ses employés.

Il est bien connu que la force d'une organisation est proportionnelle à celle de l'ensemble de ses membres. Une organisation est jugée forte lorsque ses membres ont un objectif commun, qu'ils s'identifient à cette dernière et sont fiers d'y appartenir, qu'ils sont solidaires et se préoccupent des conséquences de leurs décisions sur les autres unités. En fait, ils se comportent comme s'il s'agissait de la survie de leur propre entreprise.

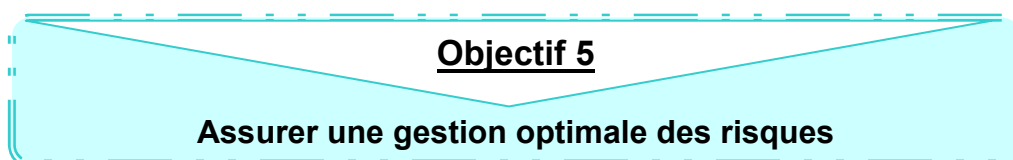
Notre raison d'être n'est autre que le client à servir. Il est facile dans le brouhaha quotidien de perdre de vue cet impératif. Le dossier d'un client chemine selon son besoin entre différents secteurs de la CARRA et il est traité par des personnes différentes qui sont de bonne foi, mais doivent souvent se limiter à une intervention ponctuelle. Bien qu'aucune organisation ne soit à l'abri de plaintes de la part de sa clientèle, il faut s'en servir afin de corriger le tir pour mieux répondre à ses besoins. L'analyse de ces plaintes doit aussi nous indiquer les voies d'amélioration, que ce soit au niveau législatif, réglementaire, normatif ou opérationnel.

La solidarité organisationnelle réside donc dans un esprit de collaboration constante entre collègues, peu importe leur domaine d'activité. Elle prend aussi racine dans un éveil aux pistes d'amélioration, dans un sentiment de responsabilité commune quant aux résultats globaux de l'organisation, dans la part d'engagement et de professionnalisme qu'on y investit ainsi que dans les efforts déployés pour travailler en réseau. La CARRA prendra des

mesures pour favoriser cette solidarité organisationnelle et développer le sentiment d'appartenance de ses employés.

| Indicateurs   | Cibles |
|---|--------|
| Taux de solidarité dans l'organisation perçu par les employés         | 85 %   |
| Pourcentage des employés ayant un sentiment d'appartenance à la CARRA | 75 %   |

#### **Axe 4 : La gestion des risques**



La création de la valeur est la raison d'être essentielle d'une entreprise, qu'elle soit à but lucratif ou non. Cette valeur, qui concerne l'ensemble des parties prenantes à des degrés divers, peut être altérée ou préservée par des actes et des décisions prises quotidiennement. C'est cela le risque. Et la gestion des risques constitue alors un processus d'assurance raisonnable afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. La CARRA poursuit des objectifs opérationnels et stratégiques importants et leur réalisation est tributaire d'une conjugaison harmonieuse des efforts en vue de l'accomplissement des responsabilités à tous les niveaux. Un tel déploiement exige une vision globale des risques pour faire en sorte que chaque niveau assume pleinement le mandat qui lui est confié.

Étant donné la contribution importante apportée par les gestionnaires dans la gestion des risques, il faut que ces derniers disposent du soutien nécessaire pour :

- gérer efficacement les événements potentiellement problématiques;
- répondre activement aux événements indésirables en réduisant leur impact ou la probabilité qu'ils se produisent;
- profiter des occasions qui se présentent.

| Indicateurs   | Cibles |
|---|--------|
| Pourcentage d'avancement des travaux visant à obtenir une vision globale (cartographie) des risques les plus importants | 100 %  |

## **Orientation 2. Renouveler nos systèmes et réviser nos processus pour offrir un meilleur service aux clients**

Cette orientation concerne l'importante transformation organisationnelle que nous avons entreprise en 2005 dans le cadre du PGI. Deux axes d'intervention ont été choisis, soit la modernisation de nos outils et la collaboration avec nos partenaires, auxquels deux objectifs sont associés. Ces axes et objectifs sont :

### **Axe 5 : La modernisation de nos outils**

#### **Objectif 6**

**Réaliser les travaux du Plan global d'investissement selon la planification établie**

La majorité de nos systèmes et processus sont en place depuis 20 à 30 ans et plusieurs sont désuets et ne répondent plus à nos besoins. Afin d'offrir un service de grande qualité à notre clientèle et de mettre en place les meilleures pratiques dans notre sphère d'activité, il est plus que temps de les renouveler et de les intégrer.

C'est dans ce but qu'en 2004, grâce à l'accord du Secrétariat du Conseil du trésor et des représentants des syndicats et associations de cadres, nous sommes passés du rêve à la réalité en amorçant la réalisation d'un important plan d'investissement visant le renouvellement de nos technologies et de nos processus d'affaires. Au début de l'année 2005, les sommes nécessaires ont été accordées à la CARRA pour que nous relevions ce défi de modernisation exigeant la réalisation de plusieurs grands projets de nature technologique et opérationnelle, dont le projet RISE (Renouvellement et intégration des systèmes essentiels).

Au cours des trois prochaines années, les travaux prévus dans le PGI se dérouleront avec le personnel en place et le fournisseur choisi par appel d'offres conformément à la planification établie. Pour tous les projets liés au PGI, la CARRA entend suivre et faire progresser les travaux conformément aux délais prévus.

| <b>Indicateur</b>                           | <b>Cible</b> |
|---|--------------|
| Pourcentage d'avancement des travaux prévus | 100 %        |

## **Axe 6 : La collaboration avec les partenaires**

### **Objectif 7**

**Associer pleinement les partenaires et en particulier les employeurs à la réalisation du Plan global d'investissement**

Depuis plus de 30 ans, les employeurs des trois réseaux sont de précieux partenaires dans l'administration des régimes de retraite. Ils contribuent de façon importante à la réalisation de notre mission en nous fournissant notamment les données dont nous avons besoin pour bien servir notre clientèle et verser les prestations prévues par les différents régimes.

Au cours des prochaines années, nous aurons également besoin de leur étroite collaboration dans le cadre des travaux requis afin de renouveler et d'intégrer les systèmes et processus essentiels à notre mission. La collecte des données de participation est un des éléments clés du PGI, car la CARRA désire à terme faire bénéficier sa clientèle de services en ligne utiles et efficaces. À cet effet, elle incitera les employeurs à s'inscrire à ses services en ligne aux fins de collecte et de validation des données.

Cet objectif vise donc à associer les employeurs tout au long des travaux afin qu'ils soient dûment informés, consultés et, de ce fait, impliqués au regard des processus d'affaires qui les concernent.

| <b>Indicateurs</b>  | <b>Cibles</b> |
|---|---------------|
| Pourcentage des employeurs ayant été informés ou ayant reçu de la formation   | 100 %         |
| Pourcentage des clients dont les employeurs sont inscrits aux services en ligne aux fins de collecte et de validation des données | 95 %          |

### ***Orientation 3. Poursuivre l'amélioration de nos services dans un contexte de transition***

Les travaux prévus dans le cadre du PGI seront réalisés sur une période d'un peu plus de trois années et mobiliseront plusieurs employés. Durant cette période de transition, les autres membres du personnel continueront pour leur part à assurer des services de qualité à notre clientèle tout en veillant à les améliorer.

C'est dans ce contexte que nous prévoyons continuer à fournir à notre clientèle des informations d'une qualité toujours supérieure, c'est-à-dire exactes, claires et transmises dans des délais appropriés.

Même si la CARRA entame des changements majeurs avec le PGI, le processus d'amélioration continue des services à la clientèle doit se poursuivre en parallèle. Pour ce faire, deux axes d'intervention ont été choisis, soit des informations fiables, compréhensibles et fournies au moment opportun et des services complémentaires. Les trois objectifs ci-après y sont associés.

### ***Axe 7 : Des services fiables et fournis au moment opportun***

#### **Objectif 8**

#### **S'assurer de l'exactitude des informations transmises aux clients**

Au cours de leur vie professionnelle, les participants des régimes de retraite que nous administrons doivent prendre des décisions importantes qui peuvent impliquer des sommes d'argent substantielles et avoir des conséquences non négligeables. Il peut s'agir, à titre d'exemples, d'une décision relative au rachat d'une période de service, au partage de la valeur des droits à la suite d'un divorce ou d'une séparation de corps ou au moment le plus opportun pour prendre sa retraite.

Afin que les participants puissent prendre une décision en toute connaissance de cause, il est indispensable que les informations qu'ils reçoivent de la CARRA soient exactes. C'est pourquoi, au cours des trois prochaines années, notre personnel déploiera des efforts pour accroître la qualité des informations transmises aux clients.

| <b>Indicateurs</b>  | <b>Cibles</b> |
|---|---------------|
| Taux de conformité des décisions prises par la CARRA à l'égard des clients            | 100 %         |
| Pourcentage des données des clients nécessitant une correction et ayant été corrigées | 100 %         |

### **Objectif 9**

**S'assurer que les clients estiment que les informations diffusées par la CARRA soient compréhensibles et fournies au moment opportun**

Les dispositions des régimes de retraite administrés par la CARRA sont d'une grande complexité. Afin de faire les choix appropriés, il est important que notre clientèle comprenne bien ses droits et les avantages qui en découlent. Au cours des trois prochaines années, nous travaillerons à simplifier et alléger encore plus l'information que nous lui transmettons.

| <b>Indicateurs</b>   | <b>Cibles</b> |
|--|---------------|
| Taux de satisfaction des clients au regard de la compréhension de l'information fournie par le personnel | 85 %          |
| Taux de satisfaction des clients au regard de la compréhension de la documentation                       | 70 %          |

### ***Axe 8 : Des services complémentaires***

### **Objectif 10**

**Offrir aux clients les outils nécessaires pour faciliter la prise de décision**

De plus en plus de personnes ont accès à Internet et utilisent ce moyen de communication moderne afin d'être bien informées.

Nous désirons, au cours des trois prochaines années, offrir aux participants qui visitent notre site Internet des outils conviviaux leur permettant d'obtenir des renseignements à jour et même d'effectuer des simulations au regard, notamment, d'un rachat de service ou de la rente qui pourrait leur être versée.

| <b>Indicateur</b>                          | <b>Cible</b> |
|--|--------------|
| Nombre de fois où les outils sont utilisés |              |

### ***Orientation 4. Consolider notre expertise afin d'influencer l'évolution des régimes de retraite et de leur gestion en fonction des besoins et contraintes***

Afin de concrétiser, dans un avenir proche, sa vision consistant à se positionner parmi les meilleurs administrateurs de régimes de retraite au Canada, la CARRA compte effectuer une vigie dynamique, afin d'apprendre des meilleures organisations publiques et privées.

Elle entend développer et exercer son leadership et accroître son rayonnement dans sa sphère d'activité en agissant sur deux axes d'intervention, soit les règles de l'art de l'administration des régimes et l'évolution des régimes, auxquels sont associés quatre objectifs.

#### ***Axe 9 : Les règles de l'art de l'administration des régimes***

##### **Objectif 11**

**S'approprier les meilleures pratiques de gestion des régimes de retraite**

Une entreprise de services prospère en autant qu'elle puisse conserver ses clients et en augmenter le nombre. Ses caractéristiques principales sont la qualité de l'accueil et des services fournis ainsi que des tarifs concurrentiels. À cela s'ajoutent invariablement sa capacité d'innovation et l'audace dont elle fait preuve pour devancer la concurrence.

Bien que la clientèle de la CARRA soit captive, elle est en mesure de porter un jugement sur la qualité des services que nous lui fournissons parce qu'elle a accès à une grande quantité d'informations lui permettant de faire des comparaisons avec d'autres organisations.

Dorénavant, la culture de l'excellence n'est plus un choix mais une obligation.

L'étalonnage devra donc faire partie de nos instruments d'évaluation et de notre culture organisationnelle. Lorsque nous ne sommes pas les premiers, il faut être prêt à adopter les meilleures pratiques des organisations oeuvrant dans la même sphère d'activité que nous.

| Indicateur  | Cible |
|---|-------|
| Pourcentage d'avancement des travaux de structuration du réseau de veille stratégique et d'étalonnage | 100 % |
| Pourcentage de réalisation des mesures de simplification relatives à la gestion des régimes           | 100 % |

## Objectif 12

### **Soutenir les comités de retraite et autres décideurs en matière d'élaboration des politiques de financement des régimes et d'interaction avec les politiques de placement**

Les instances dirigeantes et, en particulier les comités de retraite et autres comités pertinents, sont appelés à prendre les meilleures décisions possibles au nom des personnes qu'ils représentent, d'autant plus que certaines des orientations prises peuvent avoir un impact significatif sur le patrimoine des participants des régimes concernés.

Les régimes administrés par la CARRA approchent de leur maturité, ce qui se traduit par l'importance grandissante que représentent, d'une part, le passif actuariel attribuable aux obligations envers les retraités et les participants non actifs et, d'autre part, la caisse de retraite confiée à la Caisse de dépôt et placement du Québec. La volatilité des taux de cotisation des participants actifs devient ainsi une préoccupation de premier plan. Il s'ensuit que les politiques de financement et de placement de chacun des régimes doivent contribuer au développement de solutions qui leur sont propres, et ce, en fonction des objectifs fixés par les comités de retraite et les autres décideurs.

La compétence, l'expertise et le professionnalisme du personnel de la CARRA représentent un potentiel qui doit être utilisé à sa juste valeur. Dans les domaines où ce potentiel aurait avantage à être développé, les mesures incitatives nécessaires seront mises en place afin de permettre aux divers comités d'effectuer les analyses et d'obtenir les informations pertinentes dans l'exécution de leur mandat.

| Indicateur  | Cible |
|---|-------|
| Proportion des décideurs satisfaits du soutien fourni par la CARRA en matière d'élaboration des politiques de financement des régimes et d'interaction avec les politiques de placement | 100 % |

### **Objectif 13**

#### **Augmenter la notoriété de la CARRA**

Cet objectif vise à promouvoir l'expertise de nos ressources afin que la CARRA soit considérée comme un intervenant important dans les échanges entourant notamment le financement et l'évolution des régimes de retraite.

La CARRA est le plus important administrateur de régimes de retraite au pays et il est approprié que sa crédibilité soit reconnue par ses partenaires, ses clients et le gouvernement.

| <b>Indicateur</b>   | <b>Cible</b> |
|---|--------------|
| Pourcentage de réalisation du plan d'intervention visant l'amélioration de la notoriété de la CARRA | 100 %        |

#### ***Axe 10 : L'évolution des régimes***

### **Objectif 14**

#### **Soutenir les comités de retraite et autres décideurs en vue d'adapter les régimes aux besoins de leurs participants**

L'évolution du marché du travail et de l'offre de main-d'œuvre entraînera des contraintes, des pressions et des changements à l'égard de l'embauche, de la fidélisation et des conditions de travail des employés du secteur public. Les régimes de retraite, composante importante de la rémunération, constituent un élément d'adaptation à l'évolution anticipée. La CARRA fournira son expertise aux décideurs en matière de recherche d'information et d'analyse novatrice en ce domaine, car elles sont les ingrédients d'une prise de décision éclairée en matière d'évolution des régimes.

| <b>Indicateur</b>  | <b>Cible</b> |
|--|--------------|
| Proportion des décideurs satisfaits du soutien fourni par la CARRA pour l'adaptation des régimes aux besoins de leurs participants | 100 %        |

***Annexe : Tableau synthèse***



## TABLEAU SYNTHÈSE DU PLAN STRATÉGIQUE 2006-2008

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Vision :</b> Positionner la CARRA parmi les meilleurs administrateurs de régimes de retraite au Canada</p> <p><b>Mission :</b> S'assurer que tous les participants et tous les prestataires des régimes administrés par la CARRA bénéficient des avantages auxquels ils ont droit et à cette fin les aider à bien planifier leur retraite.</p>  |   |  |
| <p><b>1. Réussir la transition vers une CARRA renouvelée</b></p>  | <p><b>2. Préparer la transformation de l'organisation conjointement avec les activités courantes</b></p>  | <p><b>3. Contribuer à l'évolution des régimes dans un contexte sociétal changeant</b></p>  |
| <p><b>Orientation 1</b><br/>Assurer notre transformation organisationnelle en misant principalement sur la mobilisation des ressources humaines</p> <p>Axe 1 : La gestion du changement</p> <p>1. Préparer le personnel à la transformation organisationnelle</p> <p>2. Obtenir l'adhésion du personnel à la démarche de transformation organisationnelle</p> <p>Axe 2 : La gestion du savoir</p> <p>3. Assurer la pérennité du savoir et de la mémoire de l'organisation</p> <p>Axe 3 : La culture organisationnelle</p> <p>4. Promouvoir la solidarité organisationnelle</p> <p>Axe 4 : La gestion des risques</p> <p>5. Assurer une gestion optimale des risques</p>   | <p><b>Orientation 2</b><br/>Renouveler nos systèmes et réviser nos processus pour offrir un meilleur service aux clients</p> <p>Axe 5 : La modernisation de nos outils</p> <p>6. Réaliser les travaux du Plan global d'investissement selon la planification établie</p> <p>Axe 6 : La collaboration avec les partenaires</p> <p>7. Associer pleinement les employeurs à la réalisation du Plan global d'investissement</p> | <p><b>Orientation 3</b><br/>Poursuivre l'amélioration de nos services dans un contexte de transition</p> <p>Axe 7 : Des services fiables et fournis au moment opportun</p> <p>8. S'assurer de l'exactitude des informations transmises aux clients</p> <p>9. S'assurer que les clients estiment que les informations diffusées par la CARRA soient compréhensibles et fournies au moment opportun</p> <p>Axe 8 : Des services complémentaires</p> <p>10. Offrir aux clients les outils nécessaires pour faciliter la prise de décision</p> |
| <p><b>Orientation 4</b><br/>Consolider notre expertise afin d'influencer l'évolution des régimes de retraite et de leur gestion en fonction des besoins et contraintes</p> <p>Axe 9 : Les règles de l'art de l'administration des régimes</p> <p>11. S'approprier les meilleures pratiques de gestion des régimes de retraite</p> <p>12. Soutenir les comités de retraite et autres décideurs en matière d'élaboration des politiques de financement des régimes et d'interaction avec les politiques de placement</p> <p>13. Augmenter la notoriété de la CARRA</p> <p>Axe 10 : L'évolution des régimes</p> <p>14. Soutenir les comités de retraite et autres décideurs en vue d'adapter les régimes aux besoins de leurs participants</p> |   |  |

**Commission  
administrative  
des régimes de retraite  
et d'assurances**

**Québec** 