



Mathieu, Jessy, Marie-Eve, Annik, Boris et Vicky,
fiers ambassadeurs des 2 100 employés de Retraite Québec

PLAN STRATÉGIQUE 2024-2027

RETRAITE QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE

2024-2027

RETRAITE QUÉBEC

Dépôt légal - 2024

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-96538-1 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-96537-4 (version PDF)

© Retraite Québec

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Au nom des membres du conseil d'administration, j'ai le plaisir de vous présenter le *Plan stratégique 2024-2027* de Retraite Québec. Après avoir relevé avec brio les défis occasionnés par la pandémie, Retraite Québec aborde les priorités présentées dans son nouveau plan avec assurance et enthousiasme.

Cette nouvelle planification stratégique démontre l'importance que l'organisation accorde au bien-être financier des Québécoises et Québécois ainsi que son désir de les accompagner dans les moments importants de leur vie, afin notamment de les amener à faire de meilleurs choix financiers pour leur retraite. Elle permet à Retraite Québec de maintenir la qualité de ses services comme priorité d'action, en poursuivant, entre autres choses, sa transition numérique, tout en s'adaptant aux attentes élevées de sa clientèle. Elle reflète également sa volonté de conserver une culture organisationnelle forte pour mobiliser ses employées et employés face aux défis liés à sa mission. Les objectifs qui figurent dans ce plan sont audacieux et illustrent combien l'organisation est déterminée à contribuer à l'évolution d'un système de retraite durable, au profit des générations futures.

Le conseil d'administration assure son entière collaboration au comité de direction et appuie ce dernier dans la réalisation de ce plan. Nous avons la certitude que le comité saura relever avec savoir-faire cet ambitieux défi. J'en profite pour remercier les membres de l'équipe, qui contribueront à faire en sorte que Retraite Québec atteigne ses objectifs et qu'elle soit encore mieux positionnée pour relever les défis à venir.

Le président du conseil d'administration,



Richard Fortier, IAS.A, FICA, CFA

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



C'est avec enthousiasme et un fort sentiment de fierté que nous vous présentons le troisième plan stratégique de Retraite Québec depuis la création de l'organisme en 2016.

L'exercice résolument participatif qui a mené à sa réalisation a nécessité la collaboration de notre conseil d'administration, du comité de direction, de l'ensemble des gestionnaires ainsi que de nombreux membres de notre équipe. Il nous a permis de prendre du recul et de mener une réflexion en profondeur sur la façon dont nous devons et souhaitons contribuer au bien-être financier des citoyennes et citoyens, et ainsi définir une vision à plus long terme afin de déterminer nos grandes priorités.

Notre équipe a su être innovante et résiliente durant la pandémie. Nos résultats ont été remarquables et nos objectifs stratégiques ont été atteints malgré ce contexte exigeant. Nous affirmons notre culture de performance et désirons maintenant passer à la vitesse supérieure. L'exécution de ce plan stratégique contribuera à l'atteinte des objectifs de notre vision, soit d'être un employeur d'exception et un partenaire recherché pour son expertise et l'excellence de l'accompagnement offert à sa clientèle.

Au cours des quatre prochaines années, nous profiterons de chaque occasion pour exercer notre leadership à titre d'experts en réalisant, notamment, des travaux de recherche qui nous permettront de dégager des constats sur la retraite afin d'améliorer les connaissances et les compétences en matière de planification financière de la retraite. Nous continuerons de faire évoluer nos services offerts à la clientèle en les rendant toujours plus adaptés, intégrés, simples et sécuritaires, et de faire vivre à nos équipes une expérience riche de sens pour pouvoir compter sur leur mobilisation.

Nos objectifs sont ambitieux, mais j'ai pleine confiance en l'expertise et l'engagement de notre équipe de direction et des membres de notre organisme. J'ai la conviction que toutes et tous seront à la hauteur, grâce à leur talent, à leur expertise et à leur engagement, pour mener à bien le *Plan stratégique 2024-2027*. Je les en remercie et leur assure mon entière collaboration et mon soutien.

Le président-directeur général,

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping loops and lines.

René Dufresne

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF	9
Mission	9
Vision	9
Valeurs	9
Chiffres clés	10
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	11
Contexte externe	11
Contexte interne	16
CHOIX STRATÉGIQUES	21
Enjeu 1 – Votre bien-être financier	21
Enjeu 2 – Votre expérience client	23
Enjeu 3 – Notre équipe	25
TABLEAU SYNOPTIQUE	26

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

Retraite Québec contribue au bien-être financier des Québécoises et Québécois en les accompagnant dans les moments importants de leur vie, tout en participant à l'évolution d'un système de retraite durable, au profit de toutes les générations.

Vision

Retraite Québec : l'employeur d'exception et le partenaire recherché pour son expertise et l'excellence de l'accompagnement offert à sa clientèle.

Valeurs

Ces quatre valeurs guident et inspirent les membres de notre équipe au quotidien. Retraite Québec se donne le devoir de les promouvoir et de les faire respecter afin de contribuer à la réalisation de sa mission.



Le sens du service

Nous offrons un service de qualité, accessible et adapté aux besoins de notre clientèle.



La bienveillance

Nous agissons avec considération, respect, empathie et écoute.



La collaboration

Nous partageons notre expertise et développons des partenariats dans le but d'atteindre des objectifs communs.



L'engagement vers l'excellence

Nous valorisons l'innovation, l'amélioration continue et l'efficacité pour obtenir les meilleurs résultats.

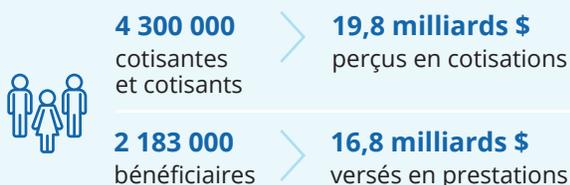
MEILLEURS ENSEMBLE

Chiffres clés¹

Par sa mission et ses responsabilités, Retraite Québec accompagne les Québécoises et Québécois dans des moments importants de leur vie, comme la naissance d'un enfant ou le passage à la retraite. Elle offre ses services à des clientèles diverses, chacune ayant des caractéristiques distinctes et des besoins différents.

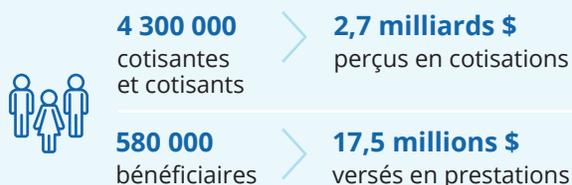
Retraite Québec administre ou surveille plusieurs régimes dont la somme des actifs est considérable, et ce, au bénéfice d'un grand nombre de Québécoises et de Québécois. Elle administre également la mesure de l'Allocation famille, une aide financière accordée aux familles qui ont à leur charge des enfants de moins de 18 ans.

Régime de base du Régime de rentes du Québec



100,7 milliards \$
Actifs administrés

Régime supplémentaire du Régime de rentes du Québec



5,6 milliards \$
Actifs administrés

Régimes de retraite du secteur public



586 000
participantes et participants non actifs



97,9 milliards \$
Actifs administrés

Régimes complémentaires de retraite



Régimes volontaires d'épargne-retraite



11 932
employeurs qui offrent un RVER



99 737
participantes et participants

Allocation famille



3,0 milliards \$
versés en prestations

1. Données au 31 décembre 2022.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte externe

Le système de retraite

Plusieurs facteurs influencent le fonctionnement du système de retraite québécois, notamment la situation démographique et économique, les politiques gouvernementales de même que la participation des employeurs et des travailleuses et travailleurs.

La situation démographique

La structure démographique joue un rôle crucial dans le système de retraite du Québec. Le bassin de la population vieillissante est composé majoritairement de gens à la retraite ou qui quitteront le marché du travail sous peu. Concrètement, c'est plus d'une personne sur quatre qui prendra sa retraite au cours des 10 prochaines années. Aussi, le nombre de personnes âgées de 65 ans ou plus augmentera de façon importante d'ici 2030, alors que le nombre de personnes âgées de moins de 65 ans demeurera relativement stable. Cette situation augmentera la pression sur les travailleuses, les travailleurs et les employeurs qui contribuent aux différents régimes.

Vieillesse de la population et pénurie de main-d'œuvre²



L'économie

L'économie a des répercussions directes sur la viabilité financière du système de retraite. La croissance économique, le taux de chômage et les taux d'intérêt sont tous des facteurs qui influencent les ressources disponibles pour les régimes de retraite et les prestations que reçoivent les personnes retraitées.

La situation économique volatile des dernières années, causée notamment par la pandémie de COVID-19 et le contexte géopolitique, affecte le rendement des placements des régimes et influence la santé financière de ceux-ci.

L'inflation élevée de même que le ratio d'endettement des ménages peuvent contraindre les Québécoises et Québécois à limiter leurs dépenses et à revoir leurs habitudes de consommation et d'épargne.

Toutefois, la dernière évaluation actuarielle du Régime de rentes du Québec (RRQ) prévoit que les entrées de fonds sont suffisantes pour financer les sorties de fonds pour les 50 prochaines années.

2. Étude sur l'évolution des conditions de travail au Québec – Édition 2021 (gouv.qc.ca) – Données de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ).

Les politiques gouvernementales

Au cours des dernières années, des changements législatifs ont été apportés afin de pérenniser le système de retraite québécois et d'aider les futures générations à améliorer leur niveau de vie à la retraite. Dans la même lignée, de nouvelles dispositions entreront progressivement en vigueur. Parmi les principaux changements effectués ou à venir, notons ceux-ci :

- **Bonification du Régime de rentes du Québec**

Depuis 2019, le régime supplémentaire du RRQ est mis en place graduellement jusqu'en 2025. Il a pour objectif d'améliorer les revenus des futures personnes retraitées. En effet, à terme et selon les modalités prévues, le taux de remplacement du revenu passera de 25 % à 33,33 %, ce qui permettra à Retraite Québec d'offrir à ces personnes une protection de base plus généreuse à la retraite.

- **Nouvelles mesures concernant le RRQ**

Une tendance émerge. On remarque que les travailleuses et travailleurs restent plus longtemps sur le marché du travail et demandent leur rente de retraite plus tardivement. Pour que le RRQ s'adapte à cette tendance, de nouvelles mesures sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2024 et permettent de :

- donner la possibilité aux bénéficiaires d'une rente du RRQ qui travaillent encore de cesser de cotiser à celui-ci après 65 ans;
- protéger le montant de la rente de retraite des cotisantes et cotisants après 65 ans. Ainsi, une personne de 65 ans et plus qui décide de demeurer sur le marché du travail à temps partiel ne verra plus diminuer la moyenne de ses gains et, par conséquent, la rente de retraite qui lui sera versée;
- hausser l'âge maximal d'admissibilité à une rente du RRQ, qui passera de 70 à 72 ans, et ainsi d'offrir aux bénéficiaires une rente plus élevée à vie.

- **Mise en place de régimes à prestations cibles**

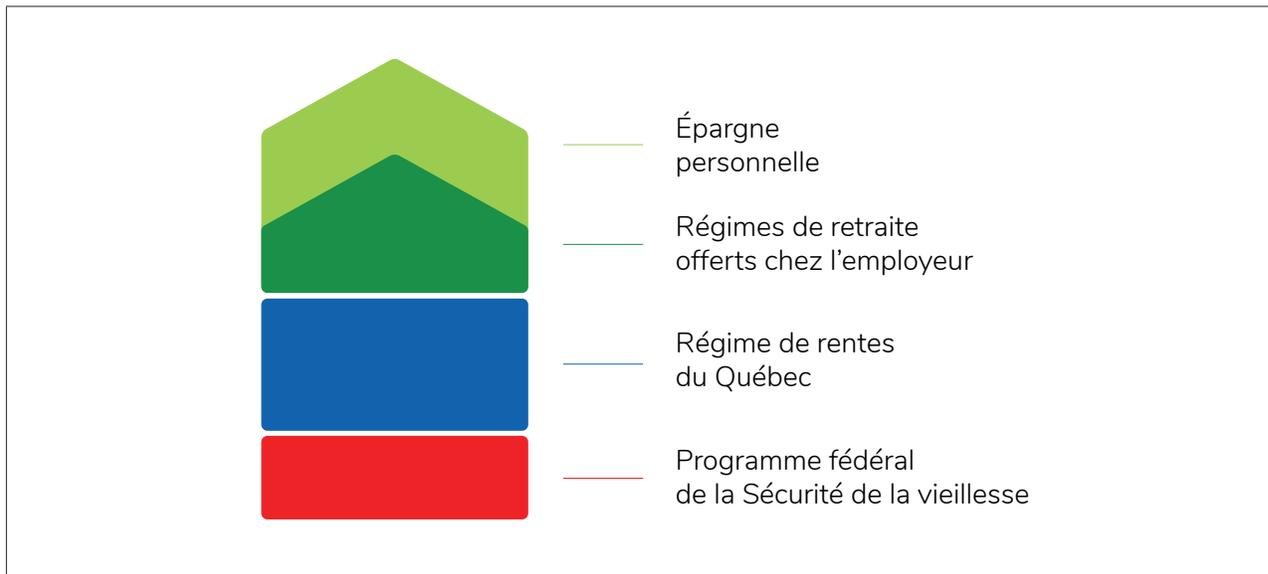
Un régime de retraite à prestations cibles, dont la mise en place est prévue dans une loi adoptée en 2020, se situe à mi-chemin entre un régime à prestations déterminées et un régime à cotisation déterminée. Il permet de partager les risques de longévité et de rendement entre les participantes et participants et les employeurs. Il aide également les employeurs à prévoir la cotisation à verser. Enfin, il autorise le versement d'une rente à vie tout en confirmant un engagement financier stable vis-à-vis des employeurs, ce qui explique la pertinence de sa mise en place.

Ces ajustements permettront au système de retraite québécois de maintenir sa bonne santé financière et son efficacité au profit de toutes les générations.

La participation des employeurs

Le système de retraite est établi sur le principe d'une responsabilité partagée entre les gouvernements, les employeurs et les citoyennes et citoyens. Il est constitué de trois paliers. Les deux premiers relèvent de programmes publics. Les prestations qu'accordent ceux-ci ne remplacent qu'une partie des revenus d'une personne salariée. Le troisième palier, soit celui des outils d'épargne collectifs et individuels, dépend de l'initiative personnelle et de groupes de travailleurs ou d'employeurs. Ce dernier palier est essentiel au maintien du niveau de vie de tous ceux et celles qui gagnent plus de 30 000 \$ par année. En effet, le taux de remplacement du revenu déterminé par les régimes publics est plus faible quand le revenu de travail est plus élevé, compte tenu du maximum des gains admissibles prévu par ces régimes.

Sources de revenus à la retraite



Le rôle de l'employeur est primordial, car en offrant un régime privé de retraite à ses employées et employés ou en y contribuant, il les aide à se bâtir une meilleure retraite. Au Québec, tout le monde n'a pas la même protection en matière de retraite. En effet, environ 45 % des travailleuses et travailleurs n'ont pas accès à des outils d'épargne collectifs offerts chez l'employeur.

Les travailleuses et travailleurs et l'épargne

La travailleuse et le travailleur ont aussi un rôle à jouer dans la planification financière de leur retraite, car l'épargne personnelle fait partie intégrante du système de retraite. Poser des gestes concrets en ce sens implique un long parcours d'apprentissage qui doit s'amorcer tôt dans la vie active de ces personnes. Un seuil minimal de connaissances et de compréhension du système de retraite ainsi que l'adoption de comportements appropriés sont essentiels.

Les Québécoises et Québécois demeurent nombreux à ne pas avoir d'objectifs quant au niveau de remplacement de leur revenu à la retraite et pourraient, par conséquent, ne pas épargner suffisamment à cette fin. De plus, quelques constats se dégagent à ce sujet :

- Une proportion de 60 % des personnes âgées de 25 à 74 ans n'ont jamais calculé la somme qu'elles doivent épargner chaque année pour avoir un revenu convenable à la retraite³.
- Le taux de connaissance du système de retraite stagne dans la population; il est de près de 37 % en 2023⁴.
- Le taux de connaissance des régimes de rentes publics (RPC/RRQ) est de seulement 29,7 % chez les personnes de 35 à 39 ans et de 43,9 % chez celles de 50 à 54 ans⁵.

3. *Sondage sur la planification financière de la retraite – Édition 2021* (gouv.qc.ca) – Données de Retraite Québec.

4. *Les Canadiens et leur connaissance du système de revenu de retraite – Indice IRE 2023*.

5. *Ibid.*

Les habitudes de la clientèle

La population a pris l'habitude d'interagir en ligne avec le gouvernement. En effet, en 2022, 75 % des adultes québécois ont utilisé Internet pour interagir avec le gouvernement du Québec. Alors que ce taux avait fortement augmenté entre 2019 et 2020 en raison de la crise sanitaire, il demeure relativement stable depuis les trois dernières années.

Évolution du pourcentage d'interaction en ligne avec le gouvernement du Québec de 2017 à 2022



Les principales interactions avec le gouvernement effectuées en ligne par la population en 2022 avaient pour objectif :

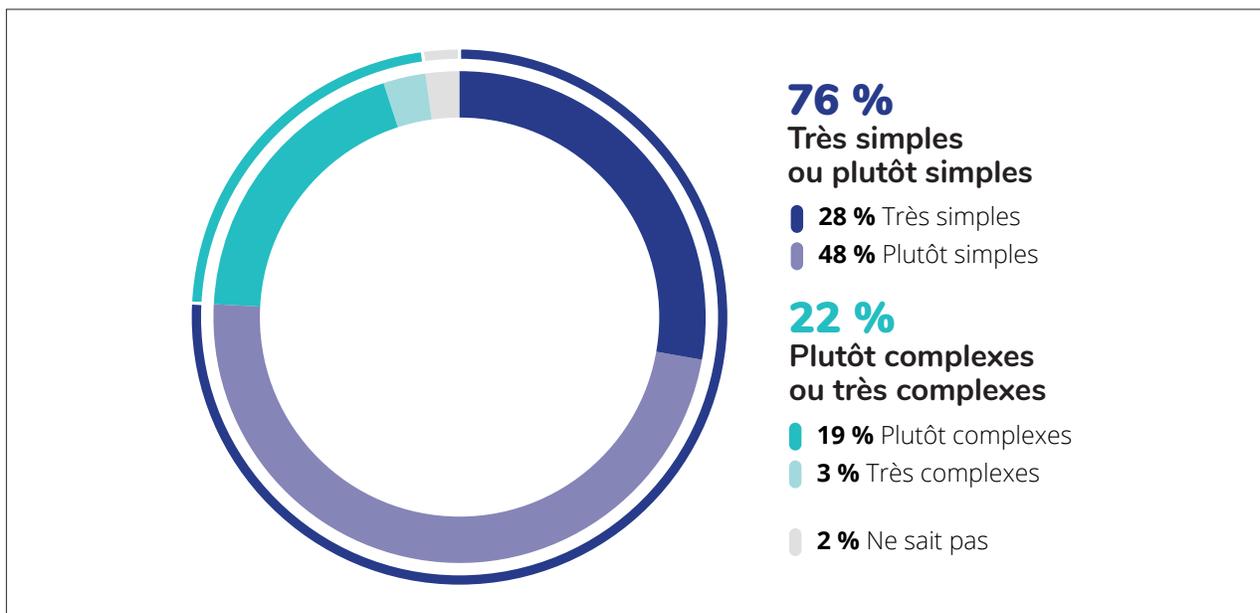
- d'obtenir de l'information : 71 %;
- d'envoyer des formulaires remplis en ligne : 38 % (+8 points de pourcentage depuis 2021);
- de télécharger des formulaires officiels : 36 % (+3 points de pourcentage depuis 2021).

Une proportion de **75 %** des internautes ont une perception positive des sites Web du gouvernement du Québec⁶.

6. Services gouvernementaux en ligne, données citoyennes et cybersécurité, NETendances 2022.

L'évolution rapide du numérique amène donc les organisations à revoir leurs façons de faire et à ajuster leurs services afin que ceux-ci soient adaptés aux attentes des internautes, faciles à utiliser et sécuritaires. Il est également important que les organisations soutiennent la clientèle dans cette évolution. En effet, quelque 22 % de la population jugent que les interactions en ligne avec le gouvernement sont plutôt ou très complexes.

Évaluation de la simplicité ou complexité des interactions en ligne avec le gouvernement du Québec



La place qu'occupe le numérique augmente toutefois la vulnérabilité des organisations face aux cyberattaques. Elles doivent donc s'assurer de mettre en place les meilleures pratiques afin de préserver l'intégrité des données qu'elles détiennent et ainsi de conserver la confiance des Québécoises et Québécois à cet égard, et Retraite Québec n'y fait pas exception.

Une proportion de **72 %** des internautes du Québec ont des préoccupations quant à l'utilisation et à la sécurité de leurs données personnelles sur Internet⁷.

7. *Ibid.*

Le marché et l'organisation du travail

L'attraction et la fidélisation du personnel sont des éléments importants pour favoriser le maintien et l'évolution des activités des organisations. Les défis à cet égard sont considérables, notamment dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et de grands bouleversements dans le marché du travail. En effet, d'ici 2031, près de 1,6 million d'emplois seront à pourvoir, et la majorité d'entre eux seront hautement qualifiés et exigeront un diplôme d'études collégiales.

Les attentes et les profils des travailleuses et travailleurs ont grandement changé. Les organisations doivent plus que jamais leur offrir des conditions qui facilitent la conciliation travail-vie personnelle. Elles cherchent aussi davantage à maintenir en emploi les personnes admissibles à la retraite. La gestion de la diversité et de l'inclusion au travail est également un levier qui comporte de nombreux avantages, tant pour les salariées et salariés que pour les employeurs. Cet élément fait désormais partie des pratiques qui encouragent les meilleurs talents à intégrer les rangs d'une organisation et à y demeurer.

Aujourd'hui, les employées et employés qui passent toute leur carrière chez un même employeur sont rares. La mobilité de la main-d'œuvre et les départs massifs à la retraite intensifient les défis liés au maintien de l'expertise et au développement des compétences. C'est pourquoi les employeurs se doivent d'être créatifs et d'élaborer des stratégies qui favorisent le développement de carrière à l'interne.

La pandémie de COVID-19 a, pour sa part, provoqué des changements importants dans l'organisation du travail. Le télétravail et le mode de travail hybride sont dorénavant des pratiques ancrées de manière durable dans les organisations. Les défis qu'entraînent ces nouveaux modes de travail sont notamment d'entretenir le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe du personnel, et d'encourager la collaboration entre les employées et employés.

Pour cela, les organisations doivent s'adapter afin d'offrir un environnement de travail stimulant à leur personnel, tant en présentiel qu'à distance.

Le développement durable

Étant donné les enjeux environnementaux et sociaux grandissants, le développement durable est devenu une préoccupation qui concerne l'ensemble de la société. Les ministères et organismes sont appelés à mettre en œuvre la Stratégie gouvernementale de développement durable pour que les services offerts à la population et aux entreprises, les lois, les politiques et les programmes gouvernementaux contribuent à la transition du Québec vers une société plus verte, innovante et responsable.

Contexte interne

Une expertise en matière de retraite

En tant que leader dans son domaine, Retraite Québec doit s'assurer que le système de retraite joue bien son rôle, soit celui de contribuer au bien-être financier des Québécoises et Québécois. Elle doit également sensibiliser la population à l'importance de planifier financièrement sa retraite et offrir aux citoyennes et aux citoyens les renseignements et les outils qui les aideront à faire les bons choix dans leur situation. De même, Retraite Québec favorise l'établissement et l'amélioration des régimes de retraite.

La recherche

Retraite Québec effectue régulièrement des études et suit de près l'évolution des régimes de retraite dans le reste du Canada et dans certains pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Elle interagit avec divers partenaires afin de leur faire partager son expertise et de mieux cerner les besoins du système de retraite et de la population ainsi que les défis pour l'avenir.

Dans son budget 2023-2024, le gouvernement du Québec a élargi le rôle de Retraite Québec en lui octroyant la responsabilité de réaliser des travaux de recherche sur la situation financière des personnes retraitées et du système de retraite en général. La reconnaissance de ce rôle permettra à Retraite Québec de conclure certaines ententes de partage de données qui l'aideront à consolider son rôle d'expert-conseil en matière de retraite.

La veille informationnelle, la recherche et la publication de renseignements amènent Retraite Québec à contribuer à la pérennité du système de retraite et à accroître les connaissances de la population en stimulant son intérêt pour la planification financière de la retraite.

La culture financière

La complexité des notions liées au domaine financier et à celui de la retraite est un défi important pour la population. En effet, la faible culture financière d'une personne accroît le risque que celle-ci soit vulnérable sur le plan financier. En travaillant de concert avec ses divers partenaires, Retraite Québec contribue à véhiculer des messages vulgarisés et simples, qui sont en cohérence avec les intervenants de l'écosystème de la retraite. Cette collaboration assure une meilleure compréhension de nos messages et leur donne plus de visibilité, en plus de maximiser leurs retombées sur la population.

Au cours des dernières années, Retraite Québec a mis en place la Table d'expertise en retraite, qui lui permet de renforcer ses liens avec ses partenaires, de partager des renseignements avec eux et d'échanger avec eux sur les meilleures pratiques.

La planification financière à la retraite

Retraite Québec informe régulièrement les citoyennes et citoyens et leur propose des outils pour les accompagner et favoriser une meilleure connaissance des sujets liés à la planification financière de la retraite. Chaque année, elle mène notamment auprès des travailleuses et travailleurs une campagne de sensibilisation à l'importance de planifier financièrement leur retraite. L'un des principaux objectifs de cette campagne est d'inciter les travailleuses et travailleurs de 25 ans ou plus à poser des gestes concrets pour épargner en vue de leur retraite. Selon un sondage réalisé par Retraite Québec en 2022, ce sont 48,9 % des travailleuses et travailleurs qui passaient à l'action en ce sens.

Pour que les citoyennes et citoyens agissent concrètement afin de planifier financièrement leur retraite, il importe de les conscientiser tôt à ce sujet dans leur vie active. Pour cette raison, Retraite Québec souhaite accentuer ses efforts de sensibilisation en la matière, mais aussi vulgariser, simplifier et bonifier les contenus de ses communications, ainsi qu'enrichir les outils en ligne de simulation de revenus à la retraite. Elle doit d'ailleurs adapter ses messages aux différentes réalités des travailleuses et travailleurs, notamment selon leur âge, leur niveau de littératie et leur revenu.

L'expérience client au cœur des priorités

Le sens du service est une valeur fondamentale pour l'organisation. C'est pourquoi celle-ci accorde une grande importance à la satisfaction de sa clientèle, comme en témoigne le degré de satisfaction global très élevé de 91 % observé lors du dernier sondage mené auprès de la population.

Retraite Québec s'est engagée depuis plusieurs années dans la transformation numérique de son offre de services. Depuis, de nombreux travaux ont été réalisés pour qu'elle soit à la hauteur des attentes de sa clientèle. Ils avaient notamment pour objectif d'améliorer :

- Mon dossier, l'espace client numérique qui permet à la clientèle de l'organisme d'accéder facilement à ses renseignements et à ses documents. Celui-ci a été modernisé, son apparence a été modifiée et des fonctionnalités y ont été ajoutées;
- l'offre de services numériques proposée aux citoyennes et aux citoyens par l'ajout de notifications reçues par courriel ou par texto;
- l'information transmise à la population. Les renseignements contenus dans le site Web et les communications personnalisées avec la clientèle sont en constante amélioration pour qu'ils soient toujours pertinents et faciles à comprendre.

Cette transformation se fait en écoutant la clientèle et en s'adaptant à ses besoins. Pour ce faire, l'organisation a mis en place des « laboratoires clients ». Ces laboratoires (sondages, groupes de discussion, entrevues, etc.) l'aident à mieux connaître les attentes et les opinions des citoyennes et citoyens au sujet de la qualité des services qu'ils reçoivent. Les résultats ainsi obtenus s'avèrent de précieux indicateurs qui favorisent l'amélioration et l'évolution des services offerts.

Les dernières consultations réalisées auprès de la clientèle ont permis d'apprendre qu'elle souhaite avoir accès à des services numériques faciles à utiliser et qu'elle désire pouvoir faire un suivi régulier de ses demandes. Elle veut être en mesure d'employer le canal de communication de son choix, et ce, au moment qui lui convient le mieux. Aujourd'hui, nos services numériques sont à ce point sollicités qu'ils sont devenus incontournables. En effet, plus de 2,3 millions de consultations de Mon dossier ont été effectuées en 2022, alors que ce nombre était d'environ 500 000 en 2016.

Ainsi, Retraite Québec continuera d'offrir à sa clientèle des services adaptés à ses besoins et à ses préférences. Dans cette optique, elle entend poursuivre son virage numérique, qui a pour objectif de proposer à la population des services numériques faciles à utiliser et sécuritaires, en plus de contenus simples.

Être un employeur de choix

Retraite Québec est plus que jamais soucieuse de rendre l'expérience vécue par les membres de son équipe la plus positive possible. Diverses stratégies et actions sont mises en place pour leur offrir une expérience employé agréable et significative, et pour favoriser la santé et le mieux-être au travail. Ces nombreuses démarches ont permis à l'organisme :

- de faire vivre à son personnel une expérience employé et une expérience gestionnaire bien ancrée dans la culture organisationnelle;
- d'obtenir la certification « Entreprise en santé – Élite + », le plus haut niveau de certification de ce type;
- de maintenir un taux de mobilisation du personnel très élevé;
- de s'adapter au nouveau mode de travail hybride avec brio.

Dans le but de se distinguer sur le marché de l'emploi, Retraite Québec a actualisé son image employeur et renforcé sa stratégie d'attraction de la main-d'œuvre sur les médias sociaux. Elle poursuit également ses efforts pour offrir à son personnel une expérience employé positive afin de renforcer sa mobilisation et de favoriser sa fidélisation.

Développement durable

Le nouveau libellé de la mission de Retraite Québec fait désormais référence à la notion de développement durable : « Retraite Québec contribue au bien-être financier des Québécoises et Québécois en les accompagnant dans les moments importants de leur vie, tout en veillant à l'évolution d'un système de retraite durable au profit de toutes les générations. » Cet ajout vient confirmer l'importance accordée à ce sujet par l'organisation.

En tant que contributeur au maintien d'un système de retraite pérenne qui tend vers une équité intergénérationnelle et une diminution de la pauvreté, Retraite Québec est résolument axée sur le développement durable.

Elle a déjà mis en place plusieurs pratiques exemplaires et, avec son *Plan d'action de développement durable 2023-2027*, elle veut aller encore plus loin. Voici quelques exemples d'actions qu'elle entend poser en ce sens :

- Elle contribue significativement à l'essor de la finance durable notamment en sensibilisant les administrateurs de régimes complémentaires de retraite à la prise en considération de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions, et en tenant compte des conséquences des changements climatiques dans la prochaine évaluation actuarielle du Régime de rentes du Québec.
- Sur le plan de la gouvernance, elle prend en compte les principes de développement durable dans tous ses projets structurants, ce qui a notamment été le cas pour le présent plan stratégique.
- La dimension sociale du développement durable est aussi porteuse d'innovation. Retraite Québec entend promouvoir sa culture de diversité, d'équité et d'inclusion auprès de ses clientèles et de son personnel.
- La transformation numérique étant au cœur des projets de Retraite Québec, il convient de poursuivre cette transition dans le respect des principes du développement durable.

CHOIX STRATÉGIQUES

Enjeu 1 – Votre bien-être financier

Orientation 1 – Exercer notre leadership et partager notre expertise au profit du citoyen

Objectif 1.1 – Accompagner la clientèle dans la planification financière de sa retraite par une approche plus personnalisée et vulgarisée

INDICATEUR	CIBLE 2024	CIBLE 2025	CIBLE 2026	CIBLE 2027
Pourcentage de la population qui planifie financièrement sa retraite Mesure de départ : 48,9 % en 2022	50 %	50 %	53 %	55 %

Retraite Québec souhaite accroître son rôle de chef de file incontournable auprès de la population en matière de planification financière de la retraite. Elle entend intensifier ses efforts de sensibilisation et d'information dans ce domaine afin d'aider les citoyennes et citoyens à améliorer leurs connaissances sur ce sujet et à passer à l'action. À cet effet, elle veut notamment :

- modifier son discours et ses interactions auprès de la clientèle en vulgarisant et en simplifiant ses communications afin de les adapter notamment aux jeunes, aux femmes et aux travailleuses et travailleurs autonomes;
- donner plus de visibilité à ses campagnes de sensibilisation et d'information visant l'ensemble de la population québécoise;
- développer un outil de planification pour la phase de décaissement et bonifier les outils déjà existants pour qu'ils soient notamment plus faciles à utiliser;
- bonifier le programme d'information et de préparation à la retraite (PIPR) en y ajoutant un volet grand public comportant des capsules vidéo d'information pour faciliter la prise de décision des travailleuses et travailleurs en début, en milieu et en fin de carrière.

Objectif 1.2 – Positionner davantage notre rôle d’expert en matière de retraite afin d’améliorer les connaissances

INDICATEUR	CIBLE 2024	CIBLE 2025	CIBLE 2026	CIBLE 2027
Taux de notoriété de Retraite Québec Mesure de départ : 54,2 % en 2022	54 %	56 %	58 %	60 %
Indice de connaissances et de compétences en matière de retraite Mesure de départ en 2019 : 5,2	5,2	5,2	5,2	5,2

Retraite Québec souhaite continuer à mettre de l’avant son expertise et à contribuer au bien-être financier des Québécoises et Québécois à la retraite. Avec la collaboration de ses partenaires, et à l’occasion de travaux de recherche, elle désire participer à l’amélioration des connaissances et des compétences de la population en matière de retraite. Pour ce faire, elle prévoit notamment :

- réaliser, par ses travaux de recherche, des portraits et des études qui pourraient, par exemple, porter sur la réalité des femmes par rapport à la retraite ou sur les différents types de régimes collectifs, et qui permettraient de dégager des constats sur la retraite et ainsi de susciter des réflexions et des échanges;
- travailler avec ses partenaires, notamment EducÉpargne, l’Autorité des marchés financiers et l’Institut québécois de planification financière;
- poursuivre le partage de renseignements avec ses partenaires de la Table d’expertise en retraite et en faire davantage un lieu de discussion et d’échange;
- exercer son rôle d’expert en participant à des salons, à des colloques, à des conférences et à des webinaires, ou en organisant de tels événements.

Enjeu 2 – Votre expérience client

Orientation 2 – Donner accès à des services adaptés, intégrés, simples et sécuritaires

Objectif 2.1 – Offrir des services numériques sécuritaires, mettant le client en confiance

INDICATEUR	CIBLE 2024	CIBLE 2025	CIBLE 2026	CIBLE 2027
Proportion des services dont le mode numérique est utilisé à 75 % et plus Mesure de départ en 2022 : 65 %	65 %	67 %	70 %	72 %
Proportion des clients qui ont confiance en Retraite Québec pour protéger les renseignements personnels Mesure de départ en 2022 : 93,7 %	93 %	93 %	94 %	95 %

Au cours des prochaines années, Retraite Québec entend poursuivre son virage numérique afin d'offrir des services numériques sécuritaires ainsi que faciles à comprendre et à utiliser pour la population. Pour ce faire, elle continuera notamment :

- d'enrichir Mon dossier en y ajoutant de nouveaux services numériques. Cet espace numérique sécurisé permet à la clientèle de consulter son dossier en ligne en tout temps et d'interagir avec l'organisation;
- de bonifier le suivi offert aux clientes et aux clients en modernisant le service de soutien à la clientèle;
- d'accorder une grande importance à la protection des renseignements personnels.

Objectif 2.2 – Proposer de l’information simple et facilement accessible pour favoriser l’autonomie de la clientèle

INDICATEUR	CIBLE 2024	CIBLE 2025	CIBLE 2026	CIBLE 2027
Indice de simplicité des démarches en ligne Mesure de départ : 8,03 en 2022	8,0	8,1	8,1	8,2
Indice de facilité de l’expérience client Mesure de départ : 8,34 en 2022	8,3	8,4	8,4	8,5

Conformément aux attentes exprimées par la population, Retraite Québec cherche à simplifier les démarches à réaliser et à faciliter leur compréhension par sa clientèle. Ainsi, pour réduire les efforts fournis par cette dernière et pour accroître son autonomie, elle mettra notamment les actions suivantes en place :

- Promouvoir ses services numériques.
- Bonifier l’information disponible sur son site Web.
- Simplifier et vulgariser ses communications.

Objectif 2.3 – Adapter nos services aux attentes de la clientèle

INDICATEUR	CIBLE 2024	CIBLE 2025	CIBLE 2026	CIBLE 2027
Taux de satisfaction de la clientèle Mesure de départ en 2022 : 91 %	92 %	92 %	92 %	92 %

Retraite Québec souhaite maintenir sa position d’excellence en matière de service à la clientèle. Ainsi, elle :

- continuera d’offrir à sa clientèle des services adaptés à ses besoins et à ses préférences, sans oublier la clientèle qui préfère un autre mode de communication que le mode numérique;
- augmentera, au cours des prochaines années, les consultations effectuées auprès de sa clientèle, ce qui lui permettra de bonifier ses services en mettant toujours les citoyennes et citoyens au cœur de ses priorités;
- poursuivra ses efforts afin d’offrir des services efficaces à sa clientèle, notamment en favorisant une cohérence interministérielle.

Enjeu 3 – Notre équipe

Orientation 3 – Faire vivre une expérience humaine riche de sens

Objectif 3.1 – Offrir aux employés une expérience enrichissante et inclusive, favorisant la santé globale des personnes

INDICATEUR	CIBLE 2024	CIBLE 2025	CIBLE 2026	CIBLE 2027
Indice Expérience employé Mesure de départ en 2022 : 8,2	8,2	8,2	8,2	8,2

Pour réaliser sa mission, Retraite Québec compte sur une équipe dévouée et compétente. Elle détient collectivement une expertise de pointe dans plusieurs domaines. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, l'attraction de nouveaux talents et leur fidélisation demeurent des défis importants à relever pour maintenir cette expertise au sein de l'organisation.

Retraite Québec mise sur le bien-être au travail de ses employées et employés. Elle a à cœur d'offrir à chacune et à chacun une expérience positive et unique. En étant mobilisés, ils deviennent des ambassadeurs et contribuent ainsi à faire connaître et rayonner l'organisation ainsi qu'à la présenter comme un employeur de choix.

Pour attirer une main-d'œuvre qualifiée et talentueuse, Retraite Québec :

- intensifiera son approche distinctive d'attraction auprès des candidates et candidats potentiels. Fière d'être certifiée « Entreprise en santé – Élite + », elle poursuivra dans cette voie avec des actions favorisant la santé globale et le mieux-être au travail de son personnel;
- encouragera le développement de compétences en mettant en place des conditions facilitant l'apprentissage continu;
- fera évoluer l'environnement de travail afin de l'adapter aux nouveaux modes de travail et ainsi de promouvoir la collaboration, l'agilité et la performance;
- poursuivra ses efforts pour développer une culture d'équité, de diversité et d'intégration forte.

TABLEAU SYNOPTIQUE

Mission

Retraite Québec contribue au bien-être financier des Québécoises et Québécois en les accompagnant dans les moments importants de leur vie, tout en participant à l'évolution d'un système de retraite durable, au profit de toutes les générations.

Vision

Retraite Québec : l'employeur d'exception et le partenaire recherché pour son expertise et l'excellence de l'accompagnement offert à sa clientèle.

Valeurs

Sens du service | Bienveillance | Collaboration | Engagement vers l'excellence

Enjeu 1 – Votre bien-être financier

Orientation 1 – Exercer notre leadership et partager notre expertise au profit du citoyen

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2024	CIBLE 2025	CIBLE 2026	CIBLE 2027
1.1 Accompagner la clientèle dans la planification financière de sa retraite par une approche plus personnalisée et vulgarisée	1 Pourcentage de la population qui planifie financièrement sa retraite	50 %	50 %	53 %	55 %
1.2 Positionner davantage notre rôle d'expert en matière de retraite afin d'améliorer les connaissances	2 Taux de notoriété de Retraite Québec	54 %	56 %	58 %	60 %
	3 Indice de connaissances et de compétences en matière de retraite	5,2	5,2	5,2	5,2

Enjeu 2 – Votre expérience client

Orientation 2 – Donner accès à des services adaptés, intégrés, simples et sécuritaires

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2024	CIBLE 2025	CIBLE 2026	CIBLE 2027
2.1 Offrir des services numériques sécuritaires, mettant le client en confiance	4 Proportion des services dont le mode numérique est utilisé à 75 % et plus	65 %	67 %	70 %	72 %
	5 Proportion de clients qui ont confiance en Retraite Québec pour protéger les renseignements personnels	93 %	93 %	94 %	95 %
2.2 Proposer de l'information simple et facilement accessible pour favoriser l'autonomie de la clientèle	6 Indice de simplicité des démarches en ligne	8,0	8,1	8,1	8,2
	7 Indice de facilité de l'expérience client	8,3	8,4	8,4	8,5
2.3 Adapter nos services aux attentes de la clientèle	8 Taux de satisfaction de la clientèle	92 %	92 %	92 %	92 %

Enjeu 3 – Notre équipe

Orientation 3 – Faire vivre une expérience humaine riche de sens

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2024	CIBLE 2025	CIBLE 2026	CIBLE 2027
3.1 Offrir aux employés une expérience enrichissante et inclusive, favorisant la santé globale des personnes	9 Indice Expérience employé	8,2	8,2	8,2	8,2

