

# PLAN **D'ACTION**

RETRAITE QUÉBEC

**2017**



# Table des matières

|   |          |
|---|----------|
| <b>Message du président-directeur général</b>                     | <b>4</b> |
| <b>Objectifs annuels liés aux enjeux stratégiques</b>             | <b>5</b> |
| Enjeu 1 – La qualité des services                                 | 6        |
| Enjeu 2 – La santé du système de retraite                         | 7        |
| Enjeu 3 – La mobilisation du personnel                            | 10       |
| Enjeu 4 – La mise en valeur de l'expertise en matière de retraite | 11       |
| Enjeu 5 – La performance de l'organisation                        | 12       |



## Message

### du président-directeur général

C'est avec fierté que je vous présente le tout premier plan d'action relié aux objectifs pluriannuels du *Plan stratégique 2017-2019*, dans lequel Retraite Québec affirme sa volonté de se positionner comme l'organisation de référence en matière de retraite et d'être reconnue notamment pour son expertise et sa performance. Adopté par les membres du conseil d'administration, le *Plan d'action 2017* précise les objectifs que Retraite Québec entend réaliser au cours de l'année et indique les moyens qu'elle compte mettre en place pour les atteindre.

Tout d'abord, Retraite Québec est déterminée à offrir aux citoyens des services de qualité à la hauteur de leurs attentes. À cette fin, elle travaillera à améliorer ses relations avec la clientèle en unifiant ses deux centres et en harmonisant et simplifiant les démarches des clients.

Ensuite, Retraite Québec concentrera ses efforts pour soutenir le gouvernement dans l'évolution, d'une part, du Régime de rentes du Québec et, d'autre part, des régimes privés de retraite, afin d'adapter l'ensemble du système de retraite aux nouvelles réalités démographiques et socioéconomiques. Il va sans dire que la sensibilisation de la population à l'importance de planifier financièrement sa retraite sera au cœur des messages véhiculés par l'organisation au cours de la prochaine année. Aussi, l'outil de calcul SimulR mis à la disposition des citoyens sera adapté à la nouvelle réalité de la retraite.

Consciente que la mobilisation de son personnel constitue le facteur le plus important pour l'atteinte de ses objectifs, Retraite Québec mettra particulièrement sur une image employeur forte pour attirer et retenir les meilleurs candidats. Elle soutiendra également le développement et le cheminement professionnel de ses employés, ce qui concourra au succès de l'organisation. Elle veillera aussi à ce que l'environnement de travail favorise la santé et le mieux-être.

De plus, Retraite Québec mettra en œuvre son plan d'action pour le déploiement du pôle d'expertise en matière de retraite. Une approche de collaboration avec des organismes externes du domaine de la retraite sera définie. Finalement, Retraite Québec consacrera des efforts soutenus à l'amélioration de sa performance globale, notamment en assurant une gestion rigoureuse et en optimisant ses processus.

Je vous invite donc à prendre connaissance des objectifs que Retraite Québec s'est fixés pour l'année 2017. Je suis persuadé que, stimulés par la confiance de notre clientèle et l'engagement de notre personnel, nous parviendrons à relever les nombreux défis qui nous attendent.

Le président-directeur général,

**Michel Després, ASC**

# Objectifs annuels liés aux enjeux stratégiques

Le plan d'action annuel constitue pour Retraite Québec à la fois un outil de gestion et un moyen de communication. Les objectifs annuels qui y sont présentés ont été établis en fonction des engagements de Retraite Québec envers les citoyennes et les citoyens, ainsi que des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dont elle dispose. Le plan d'action annuel représente, par conséquent, un point de repère qui permet d'apprécier l'évolution de Retraite Québec dans la concrétisation de son plan stratégique.

Le *Plan stratégique 2017-2019* met en relief cinq grands enjeux dont Retraite Québec doit tenir compte pour s'acquitter de sa mission avec excellence.



Pour répondre à ces enjeux, Retraite Québec a retenu cinq orientations stratégiques, qui représentent les directions dans lesquelles elle s'engage et qu'elle suivra au cours des prochaines années. Pour chacune de ces orientations, Retraite Québec a déterminé des axes d'intervention qui constituent les secteurs d'intervention prioritaires. À chaque axe d'intervention correspondent des objectifs stratégiques pluriannuels, qui représentent les buts, ainsi que des indicateurs et des cibles pour mesurer les progrès accomplis. Les objectifs annuels présentés dans ce plan d'action sont en relation directe avec les objectifs pluriannuels du *Plan stratégique 2017-2019*.

## Enjeu 1 – La qualité des services

### Orientation 1 – Enrichir l'expérience client

|                            |                             |  |   |
|----------------------------|-----------------------------|--|---|
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | Des services adaptés aux réalités de la clientèle  |   |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>1</b><br>Mettre en place un centre des relations avec la clientèle unifié et amélioré.  |   |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Pourcentage des appels pris en charge pour lesquels l'identification du client est simplifiée<br>► Cible: 50 % d'ici le 31 décembre 2019   |   |
|                            | <b>Objectif annuel</b>      | <b>1.1</b><br>D'ici le 30 septembre 2017, unifier les deux centres des relations avec la clientèle (CRC).  |   |
| Plan d'action 2017         | <b>Indicateur</b>           | CRC unifié   |   |
|                            | <b>Actions</b>              | ► Unifier les technologies de toutes les lignes d'affaires.<br>► Unifier les équipes de gestion et de planification.   |   |
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | Des services adaptés aux réalités de la clientèle  |   |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>2</b><br>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.          |   |
|                            | <b>Indicateurs</b>          | Nombre de services, de pratiques ou de normes harmonisés ou simplifiés<br>► Cible: 6 d'ici le 31 décembre 2019<br>Taux de satisfaction de la clientèle<br>► Cible: 92 % annuellement |   |
|                            | <b>Objectifs annuels</b>    | <b>2.1</b><br>Simplifier les avis de décision du Régime de rentes du Québec.   | <b>2.2</b><br>Harmoniser des séances d'information sur la préparation à la retraite du Régime de rentes du Québec et des régimes de retraite du secteur public. |
| Plan d'action 2017         | <b>Indicateurs</b>          | Avis de décision simplifiés  | Contenu des séances d'information harmonisé   |
|                            | <b>Actions</b>              | ► Réaliser les étapes techniques de simplification des avis.<br>► Mettre en production les avis simplifiés.  | ► Terminer le projet pilote et en faire le bilan.<br>► Adopter et diffuser le nouveau contenu harmonisé.  |

## Enjeu 1 – La qualité des services

### Orientation 1 – Enrichir l'expérience client

|                            |                             |  |
|----------------------------|-----------------------------|--|
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | La contribution des partenaires  |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>3</b><br>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.   |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Stratégie élaborée et mise en œuvre<br>► Cible : 31 décembre 2019  |
| Plan d'action 2017         | <b>Objectif annuel</b>      | <b>3.1</b><br>Élaborer une stratégie de partenariat avec les employeurs qui offrent des régimes de retraite du secteur public (RRSP).  |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Stratégie élaborée   |
|                            | <b>Actions</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Effectuer des consultations auprès des employeurs qui offrent des RRSP.</li> <li>► Élaborer le projet de stratégie.</li> <li>► Amorcer la mise en œuvre de la stratégie.</li> </ul> |

## Enjeu 2 – La santé du système de retraite

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

|                            |                             |   |
|----------------------------|-----------------------------|---|
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | Des régimes et des outils d'épargne-retraite en santé   |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>4</b><br>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.  |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Réalisation des adaptations requises aux lois, aux règlements, aux normes ou aux pratiques<br>► Cible : 31 décembre 2019  |
| Plan d'action 2017         | <b>Objectif annuel</b>      | <b>4.1</b><br>Soutenir la commission parlementaire chargée de la consultation publique sur le Régime de rentes du Québec.   |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Documents d'analyse en appui à la consultation publique produits  |
|                            | <b>Actions</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Prendre connaissance des mémoires soumis lors de la consultation publique.</li> <li>► Produire des analyses en lien avec ces mémoires.</li> <li>► Produire un document synthèse de la consultation.</li> </ul> |

## Enjeu 2 – La santé du système de retraite

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

|                            |                             |   |   |
|----------------------------|-----------------------------|---|---|
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | Des régimes et des outils d'épargne-retraite en santé   |   |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>5</b><br>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.                              |   |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Augmentation du taux de couverture des travailleurs<br>► Cible: 3 points de pourcentage d'ici le 31 décembre 2018<br>► Cible: 5 points de pourcentage d'ici le 31 décembre 2019                               |   |
|                            | <b>Objectifs annuels</b>    | <b>5.1</b><br>Consulter les partenaires de l'industrie concernant les options autres que les régimes de retraite à prestations déterminées (RPD), comme les régimes de retraite à prestations cibles.         | <b>5.2</b><br>Faire connaître aux employeurs visés l'obligation d'offrir à leurs employés un régime volontaire d'épargne-retraite au plus tard le 31 décembre 2017. |
|                            | <b>Indicateurs</b>          | Document synthèse des consultations produit   | Plan de communication réalisé   |
| Plan d'action 2017         | <b>Actions</b>              | ► Former un comité consultatif avec les partenaires de l'industrie.<br>► Réunir le comité consultatif pour échanger sur les options autres que les RPD.<br>► Produire un document synthèse des consultations. | ► Mettre en œuvre un plan de communication.   |
|                            |                             |   |   |
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | Des régimes et des outils d'épargne-retraite en santé   |   |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>6</b><br>Alléger l'administration des régimes complémentaires de retraite.   |   |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Nombre d'allègements administratifs ou réglementaires mis en œuvre<br>► Cible: 2 d'ici le 31 décembre 2018<br>► Cible: 3 d'ici le 31 décembre 2019  |   |
|                            | <b>Objectifs annuels</b>    | <b>6.1</b><br>Recueillir les commentaires et les préoccupations des différents intervenants impliqués dans l'administration des régimes de retraite.  | <b>6.2</b><br>Évaluer la possibilité de rendre la déclaration annuelle de renseignements des régimes complémentaires de retraite transmissible électroniquement.    |
|                            | <b>Indicateurs</b>          | Document synthèse des échanges produit  | Rapport d'orientation produit   |
| Plan d'action 2017         | <b>Actions</b>              | ► Déterminer les intervenants à contacter.<br>► Joindre les intervenants et échanger avec eux.<br>► Produire un document synthèse des échanges.   | ► Déterminer les solutions d'affaires les plus appropriées pour la prise de décision.<br>► Produire un rapport d'orientation.                                       |
|                            |                             |   |   |



## Enjeu 2 – La santé du système de retraite

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

|                            |                             |   |
|----------------------------|-----------------------------|---|
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | Des citoyens bien préparés pour la retraite   |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>7</b><br>Bonifier les outils de calcul ou d'information pour la préparation des citoyens à la retraite.  |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Nombre d'outils de calcul ou d'information bonifiés<br>► Cible : 1 par année  |
| Plan d'action 2017         | <b>Objectif annuel</b>      | <b>7.1</b><br>Adapter l'outil de calcul SimulR à la nouvelle réalité de la retraite.  |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Outil SimulR adapté   |
|                            | <b>Actions</b>              | ► Effectuer le recensement des outils de calcul ou d'information à bonifier.<br>► Déployer la solution pour adapter SimulR.                                     |
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | Des citoyens bien préparés pour la retraite   |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>8</b><br>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. |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Pourcentage des travailleurs ciblés sensibilisés<br>► Cible : 65 % annuellement   |
| Plan d'action 2017         | <b>Objectif annuel</b>      | <b>8.1</b><br>Réaliser une campagne publicitaire sur la planification financière de la retraite.  |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Campagne publicitaire réalisée  |
|                            | <b>Action</b>               | ► Mettre en œuvre la campagne publicitaire 2017.  |

## Enjeu 3 – La mobilisation du personnel

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

|                            |                             |   |  |
|----------------------------|-----------------------------|---|--|
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | L'image employeur   |  |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>9</b><br>Déployer l'image employeur dans les pratiques de gestion.   |  |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Taux de fidélisation<br>► Cible : 94 % annuellement   |  |
|                            | <b>Objectif annuel</b>      | <b>9.1</b><br>Élaborer une stratégie de déploiement de l'image employeur.   |  |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Stratégie élaborée  |  |
|                            | <b>Actions</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Faire une revue des pratiques dans le domaine.</li> <li>► Établir la démarche adaptée au contexte et élaborer un plan de travail menant à la définition de l'image employeur.</li> <li>► Cibler les actions à réaliser pour le déploiement de l'image employeur et élaborer la stratégie.</li> </ul> |  |
| Plan d'action 2017         | <b>Axe d'intervention</b>   | Le cheminement professionnel et le développement des personnes  |  |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>10</b><br>Soutenir les gestionnaires et le personnel en matière de développement et de cheminement professionnel.  |  |
|                            | <b>Indicateurs</b>          | Nombre d'actions réalisées<br>► Cible : 5 d'ici le 31 décembre 2018<br>► Cible : 9 d'ici le 31 décembre 2019<br><br>Taux de satisfaction à l'égard de l'accès à du soutien en matière de développement et de cheminement professionnel<br>► Cible : 80 % d'ici le 31 décembre 2019  |  |
|                            | <b>Objectifs annuels</b>    | <b>10.1</b><br>Déployer 3 capsules d'information sur le cheminement professionnel à l'intention de l'ensemble des employés.   | <b>10.2</b><br>Réaliser une activité de développement auprès des gestionnaires en lien avec la compétence « Leadership collaboratif ». |
|                            | <b>Indicateurs</b>          | Nombre de capsules diffusées  | Activité déployée auprès des gestionnaires   |
|                            | <b>Actions</b>              | ► Rédiger et diffuser les capsules.   | ► Développer et réaliser l'activité.   |

## Enjeu 3 – La mobilisation du personnel

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

|                            |                             |   |
|----------------------------|-----------------------------|---|
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | La santé et le mieux-être au travail  |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>11</b><br>Offrir aux employés un milieu de travail collaboratif, sain, stimulant et respectueux favorisant la santé et le mieux-être.  |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Certification associée à la norme « Entreprise en santé » obtenue<br>► Cible: 31 décembre 2019  |
| Plan d'action 2017         | <b>Objectif annuel</b>      | <b>11.1</b><br>Élaborer un plan d'action en santé et mieux-être au travail et commencer sa mise en œuvre.   |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Plan d'action élaboré et mise en œuvre commencée  |
|                            | <b>Actions</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Dresser un portrait de l'organisation en tenant compte des résultats du sondage et des données administratives.</li> <li>► Faire une veille des pratiques dans le domaine.</li> <li>► Déterminer, en collaboration avec le comité santé et mieux-être, les actions à inclure au plan.</li> <li>► Former des sous-comités pour la réalisation des actions.</li> </ul> |

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

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

|                            |                             |  |
|----------------------------|-----------------------------|--|
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | Le déploiement du pôle d'expertise en matière de retraite  |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>12</b><br>Mettre en œuvre le plan d'action pour le déploiement du pôle d'expertise en matière de retraite.  |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Taux de mise en œuvre du plan d'action<br>► Cible: 100 %   |
| Plan d'action 2017         | <b>Objectif annuel</b>      | <b>12.1</b><br>Définir une approche de collaboration avec des organismes externes liés au domaine de la retraite.  |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Approche de collaboration définie  |
|                            | <b>Actions</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Déterminer le niveau de collaboration souhaité pour chaque organisme externe.</li> <li>► Établir un plan de communication externe.</li> </ul> |

## Enjeu 5 – La performance de l'organisation

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

|                            |                             |  |   |
|----------------------------|-----------------------------|--|---|
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | Une gestion rigoureuse et innovante  |   |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>13</b><br>Exercer un contrôle rigoureux des dépenses afin de générer des économies récurrentes.                           |   |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Économies récurrentes générées par la création de Retraite Québec<br>► Cible : 20 millions de dollars au 31 décembre 2018    |   |
| Plan d'action 2017         | <b>Objectif annuel</b>      | <b>13.1</b><br>Atteindre un montant de 17,8 millions de dollars d'économies récurrentes.                                     |   |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Montant des économies récurrentes atteint  |   |
|                            | <b>Actions</b>              | ► Réaliser les mesures identifiées pour générer des économies.<br>► Faire des suivis budgétaires réguliers en cours d'année. |   |
| Plan stratégique 2017-2019 | <b>Axe d'intervention</b>   | Une gestion rigoureuse et innovante  |   |
|                            | <b>Objectif stratégique</b> | <b>14</b><br>Accroître l'efficacité des activités de l'organisation.   |   |
|                            | <b>Indicateur</b>           | Pourcentage d'augmentation de l'efficacité des activités de l'organisation<br>► Cible : 5 % d'ici le 31 décembre 2019        |   |
| Plan d'action 2017         | <b>Objectifs annuels</b>    | <b>14.1</b><br>Réduire l'utilisation des ressources externes en technologies de l'information en pourvoyant 42 postes.       | <b>14.2</b><br>Réaliser au moins 5 initiatives d'optimisation des processus.          |
|                            | <b>Indicateurs</b>          | Nombre de postes pourvus   | Nombre de processus optimisés   |
|                            | <b>Actions</b>              | ► Pourvoir aux postes par des ressources internes.   | ► Déterminer les processus à optimiser.<br>► Réaliser les initiatives d'optimisation. |

