



# PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023

RETRAITE QUÉBEC



**PLAN  
STRATÉGIQUE  
2020-2023**

**RETRAITE QUÉBEC**

**Dépôt légal - 2019**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-85309-1 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-85310-7 (version PDF)

© Retraite Québec

# MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Au nom du conseil d'administration, je suis très heureux de vous présenter le *Plan stratégique 2020-2023* de Retraite Québec. Pour son deuxième plan stratégique, Retraite Québec s'inscrit dans la continuité, notamment parce qu'elle fait de nouveau le choix de se fixer d'ambitieux objectifs.

Les bons résultats obtenus dans le cadre de son premier plan stratégique ont démontré que Retraite Québec est sans conteste une organisation performante et fidèle à ses engagements. Depuis sa création en 2016, elle a su démontrer sa volonté d'atteindre l'excellence en matière de service à la clientèle, d'augmenter la proportion de Québécois et de Québécoises sensibilisés à l'importance de la planification financière de la retraite et de mettre son expertise en matière de retraite au profit de la société québécoise. De plus, Retraite Québec a su développer une culture organisationnelle forte pour mobiliser ses employés face aux défis qu'exige sa mission.

Les grandes orientations stratégiques ont été déterminées à la suite d'une consultation du personnel et de ses partenaires et, notamment, grâce à un travail de réflexion rigoureux et concerté entre le comité de direction et le conseil d'administration. Elles se veulent en parfaite concordance avec les défis importants auxquels l'organisation sera confrontée, dans un contexte où la priorité sera accordée au maintien de sa position d'excellence en matière de services publics.

Nul doute que les objectifs d'envergure de ce plan stratégique s'avèrent une source d'inspiration pour tous et toutes. Retraite Québec peut d'ailleurs compter sur des employés compétents, mobilisés et dévoués. Aussi, je suis convaincu qu'elle saura mener à bien ses engagements. Le conseil d'administration adhère pleinement au *Plan stratégique 2020-2023* et s'engage à appuyer la direction et toute l'équipe de Retraite Québec dans sa mise en œuvre.

Le président du conseil d'administration,

**Richard Fortier, IAS.A, FICA, CFA**



# MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



C'est avec fierté que je vous présente le *Plan stratégique 2020-2023* de Retraite Québec. Ce plan s'inscrit dans la foulée d'une grande réflexion à laquelle ont participé les membres du conseil d'administration et le personnel de Retraite Québec. Il témoigne de l'importance accordée aux besoins de notre clientèle, aux attentes de nos partenaires ainsi que de notre volonté d'y répondre en conservant une solide culture de la performance.

Prenant appui sur nos forces et nos récentes réalisations, ce plan nous permet de nous projeter dans l'avenir et de traduire notre ambition d'améliorer encore davantage les moyens déployés pour accomplir notre mission. À l'issue de cet exercice, trois enjeux nous apparaissent évidents.

Le premier porte sur **l'expérience client**. Dans un contexte où nous visons à offrir des services en parfaite adéquation avec les besoins exprimés par notre clientèle, maintenir une satisfaction élevée de la clientèle s'avère un défi constant. En prenant le virage numérique, Retraite Québec entend faire évoluer ses services afin de les simplifier et de les personnaliser, au bénéfice de ses clients.

**La sécurité financière** des Québécoises et des Québécois constitue le deuxième enjeu de notre plan stratégique. Retraite Québec s'emploiera, au cours des prochaines années, à mettre son expertise en matière de retraite au profit de la société québécoise. Elle sensibilisera les citoyens et les accompagnera dans la planification financière de leur retraite pour ainsi en faire une norme sociale. Elle assurera un leadership auprès de ses partenaires afin que des actions concertées soient entreprises et que la population en bénéficie pleinement.

Enfin, pour accomplir sa mission et réaliser ses ambitions, Retraite Québec souhaite attirer et fidéliser des employés engagés, compétents et performants. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre et d'un marché de l'emploi compétitif, le troisième enjeu de notre plan porte sur **notre équipe** et constitue un défi important. Retraite Québec entend se distinguer en mettant le mieux-être de ses employés au cœur de ses priorités, car ils sont essentiels à la réalisation de sa mission.

Le *Plan stratégique 2020-2023* de Retraite Québec est certes ambitieux, mais j'ai la ferme conviction que les efforts consentis par notre équipe permettront d'atteindre avec succès les objectifs qu'il contient. Ce plan témoigne de notre vision d'être l'organisation de référence en matière de retraite, reconnue pour son expertise, sa performance, son milieu de travail stimulant et la qualité de son service à la clientèle.

**S'engager, accompagner, innover.**

Trois mots qui traduisent bien l'essence de notre organisation.

Le président-directeur général,

**Michel Després, ASC**



# TABLE DES MATIÈRES

---

L'ORGANISATION EN BREF	9
<b>Mission</b> .....	9
<b>Vision</b> .....	9
<b>Valeurs</b> .....	9
<b>Chiffres clés</b> .....	10
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	11
<b>Introduction</b> .....	11
<b>Contexte externe</b> .....	11
Une clientèle dont les attentes évoluent constamment et rapidement.....	11
Un système de retraite en meilleure santé financière et plus efficace.....	13
Un marché du travail en évolution.....	17
<b>Contexte interne</b> .....	18
Une culture du service bien ancrée.....	18
Un virage numérique pour gagner en efficacité.....	19
Une expertise au profit de la population du Québec.....	19
Une culture organisationnelle forte pour un personnel engagé.....	20
Le développement durable.....	21
CHOIX STRATÉGIQUES	22
<b>Enjeu 1 – Votre expérience client</b> .....	22
Orientation 1	
Offrir des services simplifiés et personnalisés.....	22
Objectif 1.1	
Réduire les efforts de la clientèle par des démarches simplifiées.....	22
Objectif 1.2	
Adapter les services selon les préférences des clients en mettant à profit les nouvelles tendances numériques.....	23
<b>Enjeu 2 – Votre sécurité financière</b> .....	23
Orientation 2	
Mettre l'expertise de l'organisation en matière de retraite au profit de la société québécoise.....	23
Objectif 2.1	
Partager notre expertise.....	24
Objectif 2.2	
Sensibiliser et accompagner les citoyens dans la planification financière de leur retraite.....	24
<b>Enjeu 3 – Notre équipe</b> .....	25
Orientation 3	
Attirer et fidéliser les talents.....	25
Objectif 3.1	
Offrir une expérience employé distinctive favorisant la santé globale et le développement de l'expertise.....	25
TABLEAU SYNOPTIQUE	26



# L'ORGANISATION EN BREF

## Mission

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

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

## Vision

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

## Valeurs

### Sens du service



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

### Respect



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

### Engagement vers l'excellence



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

### Collaboration



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

Ces quatre valeurs soutiennent et guident l'action au quotidien de l'ensemble du personnel. L'adhésion à ces valeurs et leur promotion permettent à Retraite Québec d'accomplir sa mission avec performance.

## Chiffres clés<sup>1</sup>

Par sa mission et ses responsabilités, Retraite Québec accompagne les Québécoises et les Québécois dans des moments importants de leur vie, comme la naissance d'un enfant ou le passage à la retraite. Elle offre des services à une clientèle diversifiée, 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 des enfants de moins de 18 ans à leur charge.

### Régime de rentes du Québec



**4 159 000**  
cotisants > **15,3 milliards \$**  
perçus en cotisations

---

**2 069 000**  
bénéficiaires > **14,5 milliards \$**  
versés en prestations



**71,9 milliards \$**  
Actifs administrés

### Régimes de retraite du secteur public



**592 000**  
participants actifs > **2,5 milliards \$**  
de cotisations salariales

---

**405 000**  
prestataires > **9,3 milliards \$**  
versés en prestations

---

**531 000**  
participants non actifs



**81,3 milliards \$**  
Actifs administrés

### Régimes complémentaires de retraite

**973**  
régimes surveillés > **177,6 milliards \$**  
d'actifs sous surveillance



**1 396 000**  
participants et bénéficiaires

### Régimes volontaires d'épargne-retraite

**10**  
régimes > **119,2 millions \$**  
d'actifs sous surveillance



**11 882**  
employeurs  
qui offrent un RVER



**90 820**  
participants

### Allocation famille



**884 000**  
familles bénéficiaires



> **1 508 000**  
enfants, dont **40 000** enfants handicapés

> **2,5 milliards \$**  
versés en prestations

1. Données au 31 décembre 2018

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

## Introduction

Dans le but de bien définir ses engagements envers les citoyens pour les quatre prochaines années, Retraite Québec a effectué une analyse de l'environnement dans lequel elle évolue. Pour ce faire, elle a consulté son personnel, les membres du conseil d'administration de même que plusieurs partenaires. Ainsi, les choix stratégiques du présent plan ont tous été établis en tenant compte des attentes de la clientèle à l'égard des services de l'organisation.

## Contexte externe

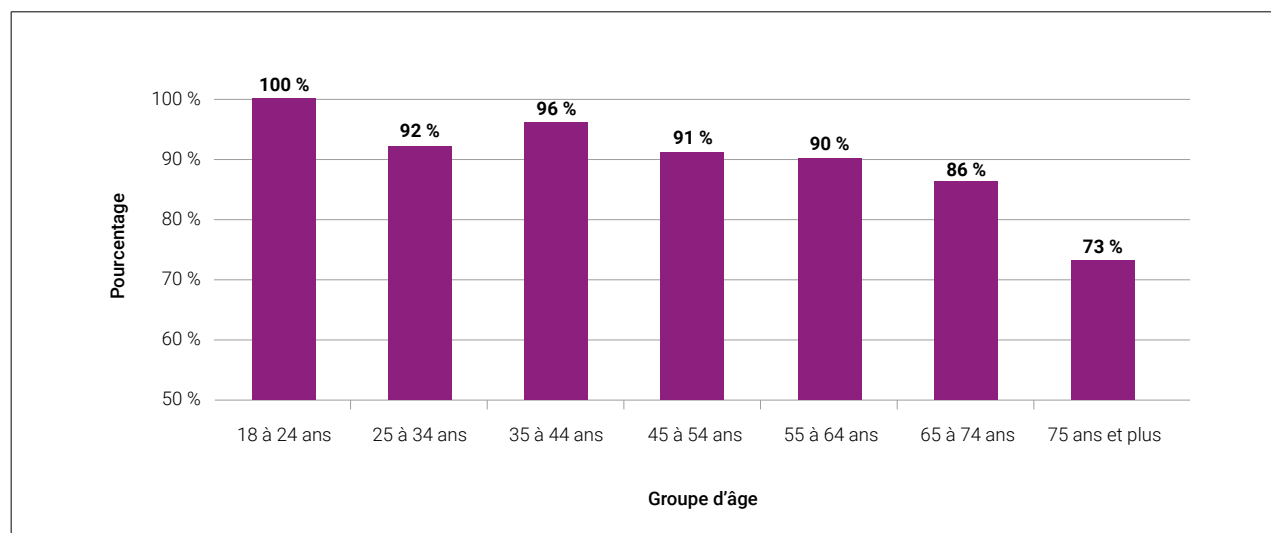
### Une clientèle dont les attentes évoluent constamment et rapidement

Plus que jamais, les habitudes de vie, les interactions avec la famille et les amis ainsi que la manière de consommer et de travailler évoluent à un rythme accéléré, à l'instar de l'évolution des technologies numériques. La population québécoise est de plus en plus connectée à Internet, habile à l'utiliser et davantage désireuse de s'en servir pour traiter avec le gouvernement. Ce sont les adultes âgés de 25 à 34 ans (62 %) ainsi que ceux âgés de 35 à 44 ans (63 %) qui sont les plus nombreux à avoir interagi par Internet avec le gouvernement du Québec en 2018<sup>2</sup>.

Ainsi, on constate un taux de branchement très élevé pour l'ensemble de la population, autant pour les plus jeunes que pour les aînés.

Graphique 1

**Taux de branchement à Internet à domicile des adultes québécois selon leur âge, en 2018<sup>3</sup>**



2. CEFRIO, *NETendances 2018, Services gouvernementaux en ligne*, volume 9, numéro 8, édition 2018, p. 6

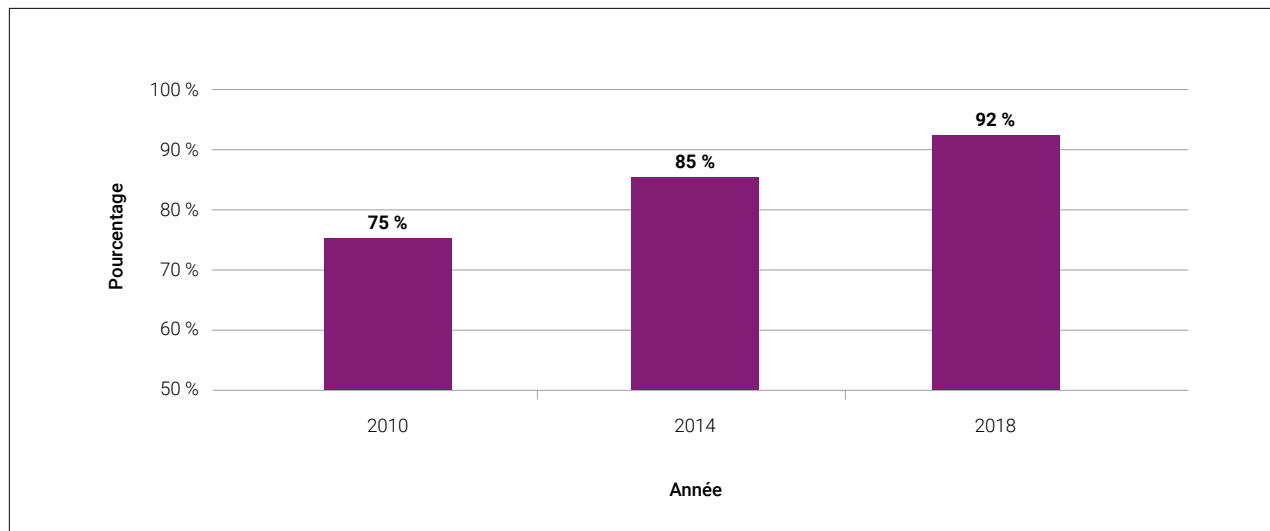
3. CEFRIO, *NETendances 2018, Portrait numérique des foyers québécois*, volume 9, numéro 4, édition 2018, p. 10

Cette tendance est notamment observable chez les aînés de 65 ans ou plus, alors que le taux de branchement pour ce groupe d'âge est passé de 60 % en 2014 à 80 % en 2018. Il s'agit d'une hausse de 20 points de pourcentage en quatre ans<sup>4</sup>.

Quant aux habiletés à utiliser Internet, « trois aînés sur quatre, en 2018, se considèrent comme étant habiles sur Internet<sup>5</sup> ».

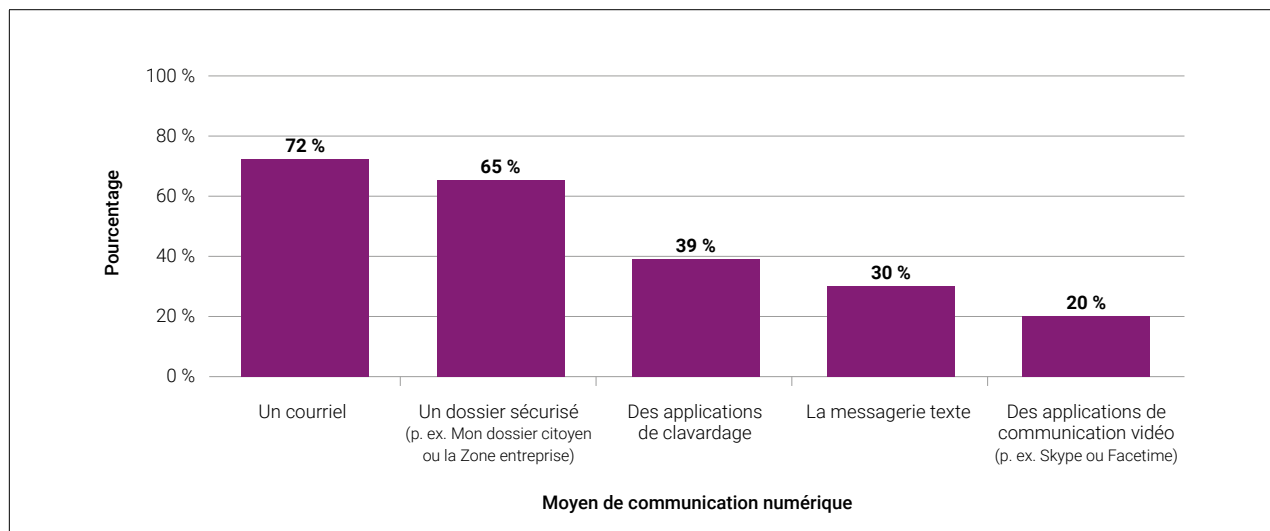
Graphique 2

**Évolution du taux de branchement à Internet à domicile des adultes québécois âgés de 18 ans ou plus<sup>6</sup>**



Graphique 3

**Intérêt envers les différents moyens de communication numériques envisagés pour interagir avec le gouvernement<sup>7</sup>**



4. CEFRIO, *NETendances 2018, Vieillir à l'ère du numérique*, volume 9, numéro 1, édition 2018, p. 6

5. Idem, p. 8

6. CEFRIO, *NETendances 2018, Portrait numérique des foyers québécois*, volume 9, numéro 4, édition 2018, p. 10

7. CEFRIO, *NETendances 2018, Services gouvernementaux en ligne*, volume 9, numéro 8, édition 2018, p. 17

Les technologies numériques étant de plus en plus utilisées, la population vit au quotidien des expériences clients stimulantes et bonifiées. Teintées par ces expériences, les attentes en matière de services à la clientèle sont en évolution et les organisations comme Retraite Québec doivent, plus que jamais, en tenir compte dans leur offre de services.

La clientèle souhaite recevoir des services personnalisés, simples et efficaces. Elle veut être en mesure d'utiliser le canal de communication de son choix, et ce, au moment qui lui convient le mieux. Par conséquent, Retraite Québec doit proposer à sa clientèle des services adaptés à ses besoins et à ses préférences et lui permettre d'accéder à des informations claires, pertinentes et fiables. Elle s'est donc engagée dans un important virage numérique, en parfaite adéquation avec la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 et vise notamment :

- à offrir des services publics plus accessibles et faciles d'utilisation pour la population;
- à améliorer l'efficacité de l'organisation.

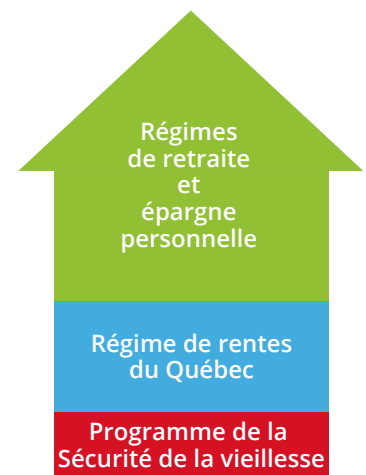
## Un système de retraite en meilleure santé financière et plus efficace

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

Le système de retraite québécois est constitué de trois paliers représentant les principales sources de revenu à la retraite :

- Le **programme fédéral de la Sécurité de la vieillesse**, qui représente la base du système de retraite en assurant un revenu minimal aux personnes âgées. Il remplace environ 15 % des revenus d'un salarié moyen.
- Le **Régime de rentes du Québec**, qui couvre tous les travailleurs québécois et permet de combler une partie de leurs besoins financiers à la retraite en remplaçant entre 25 % et 33 % des revenus.
- Les **régimes de retraite et l'épargne personnelle**, qui comprennent les outils d'épargne collectifs (régimes complémentaires de retraite [RCR], régimes volontaires d'épargne-retraite [RVER], etc.) et les outils d'épargne individuels (régime enregistré d'épargne-retraite [REER], compte d'épargne libre d'impôt [CELI], etc.). Ces différents outils permettent d'assurer une plus grande sécurité financière à la retraite en remplaçant entre 22 % et 30 % des revenus.

Bien que les modèles de système de retraite à sources multiples, comme celui du Québec, soient souvent cités en exemples à travers le monde, leur efficacité demeure souvent tributaire des facteurs socioéconomiques et démographiques ainsi que du niveau d'engagement des employeurs et des citoyens. Par conséquent, il arrive que des ajustements soient nécessaires afin de renforcer la sécurité financière des personnes retraitées.



Au cours des dernières années, le gouvernement du Québec a apporté de nombreux changements législatifs afin de pérenniser le système de retraite québécois et d'aider les futures générations à améliorer leur niveau de vie à la retraite. Parmi les principaux changements, notons :

- La **bonification du Régime de rentes du Québec (RRQ)**.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le RRQ est composé de deux régimes :

- le régime de base, soit le régime en place depuis 1966;
- le régime supplémentaire, qui est le résultat de la bonification.

La bonification du RRQ sera mise en place graduellement jusqu'en 2025 et permettra d'améliorer les revenus des futures personnes retraitées.

- La **mise en place progressive des régimes volontaires d'épargne-retraite (RVER)**.

L'entrée en vigueur de la Loi RVER en 2014 a permis de s'assurer qu'un plus grand nombre de travailleurs salariés ont accès à un outil d'épargne-retraite collectif en milieu de travail.

- La **révision des règles de financement des régimes complémentaires de retraite (RCR)**.

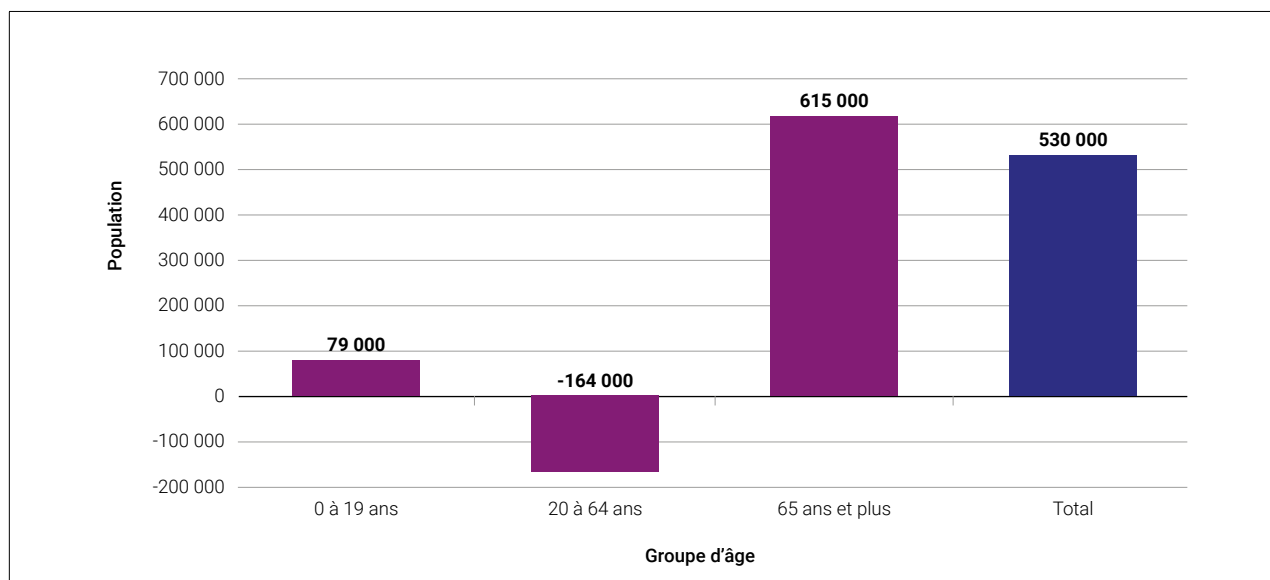
Les diverses dispositions mises en place dans la dernière décennie ont notamment permis de redresser et d'assainir la santé financière de nombreux régimes pour les générations futures.

Grâce aux ajustements apportés, le système de retraite québécois est en meilleure santé financière et est plus efficace pour toutes les générations. Cependant, il demeure sous pression en raison notamment de la réalité démographique du Québec et des taux d'intérêt qui se maintiennent à des niveaux plus bas depuis plusieurs années.

En effet, le bassin de la population vieillissante est composé majoritairement de baby-boomers à la retraite ou qui quitteront le marché du travail sous peu. 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 induit une pression constante sur les travailleurs et les employeurs qui contribuent aux différents régimes. De plus, les bas taux d'intérêt génèrent des rendements faibles, ce qui diminue les revenus de placements des régimes et influence leur santé financière.

Graphique 4

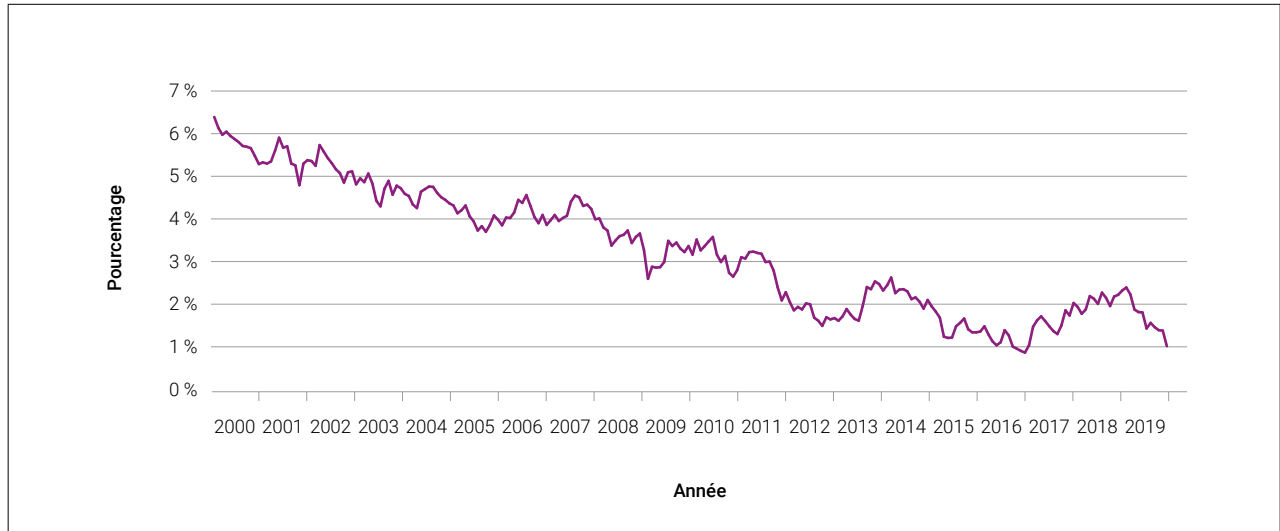
**Variation de la population selon le groupe d'âge, de 2019 à 2030<sup>8</sup>**



8. Retraite Québec, Projections actuarielles du Régime de rentes du Québec au 31 décembre 2018

Graphique 5

**Rendements à l'échéance des obligations fédérales canadiennes 10 ans<sup>9</sup>**



Par ailleurs, le Régime de rentes du Québec ne remplace qu'une partie des revenus à la retraite. La population doit alors être informée des dispositions des divers véhicules d'épargne privée, et sensibilisée à l'importance de planifier adéquatement sa retraite.

## Un engagement essentiel de l'employeur et du travailleur

Pour que le système de retraite soit efficace, le niveau d'engagement des principaux acteurs est essentiel. Par les régimes publics, les gouvernements fédéral et provincial assurent un revenu de base aux travailleurs au moment de leur retraite.

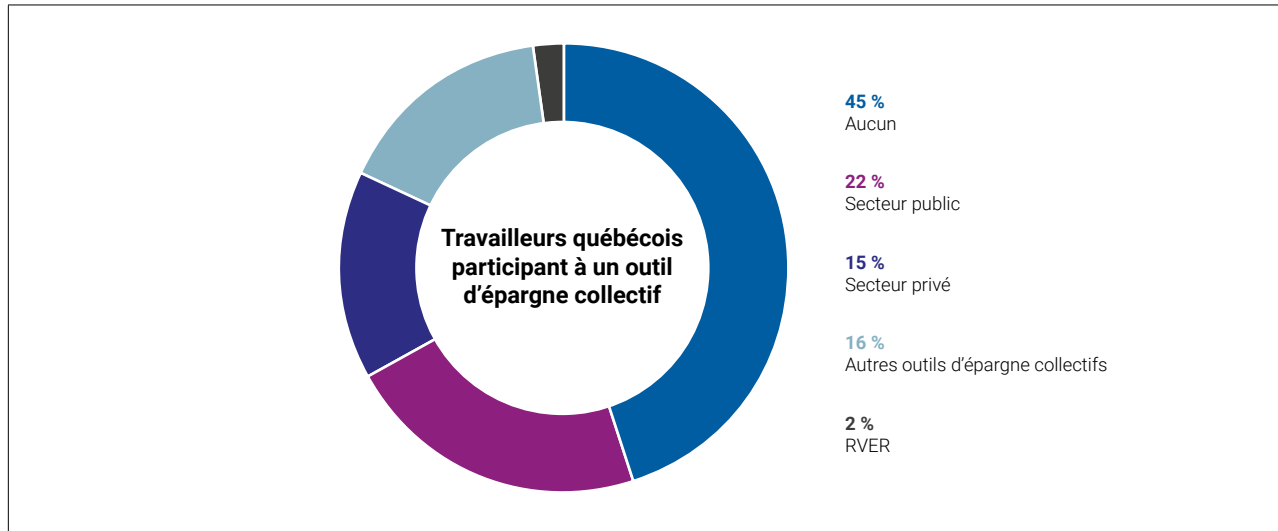
Toutefois, le rôle de l'employeur est important car, en offrant un régime privé de retraite, il contribue à bâtir une meilleure retraite à ses employés.

Il s'avère que les personnes sur le marché du travail au Québec n'ont pas toutes la même couverture en matière de retraite. En effet, près de la moitié des travailleurs n'ont pas accès à des outils d'épargne collectifs offerts par l'employeur.

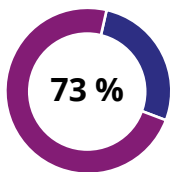
9. Source : Banque du Canada

## Graphique 6

### Couverture des travailleurs par des outils d'épargne collectifs<sup>10</sup>



D'un point de vue individuel, le travailleur a aussi un rôle à jouer, car l'épargne personnelle fait partie intégrante du système de retraite. Elle est même essentielle pour tous ceux et celles qui gagnent plus de 30 000 dollars par année, car le taux de remplacement offert par les régimes publics est plus faible quand le revenu de travail est plus élevé, compte tenu du maximum couvert par ces régimes. Cependant, les Québécoises et les 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.



« **Près des trois quarts** des Québécois de 18 à 64 ans n'ont pas d'objectifs précis quant aux revenus qu'ils aimeraient avoir au moment où ils prendront leur retraite<sup>11</sup>. »

Il faut toutefois savoir que l'adoption de gestes concrets visant à planifier financièrement sa retraite implique un long parcours d'apprentissage qui doit s'amorcer tôt dans la vie active du travailleur ou de la travailleuse. Pour ce faire, un seuil minimal de connaissances ainsi que l'adoption de comportements appropriés sont essentiels. Or, on constate que :

- « le niveau de littératie financière générale des Canadiens est relativement faible<sup>12</sup>; »
- l'Indice Autorité<sup>13</sup> varie peu depuis 2012. Celui-ci traduit la connaissance (perception de l'utilité) et l'adoption par la population québécoise de comportements en matière de consommation financière, jugés avisés par l'Autorité des marchés financiers. Ainsi, en 2018 en moyenne, l'ensemble des Québécois a obtenu une note de 60,6 % de réussite sur la totalité des questions.

10. Données au 31 décembre 2018 provenant de statistiques internes de Retraite Québec et d'une enquête réalisée par Retraite Québec auprès d'institutions financières.

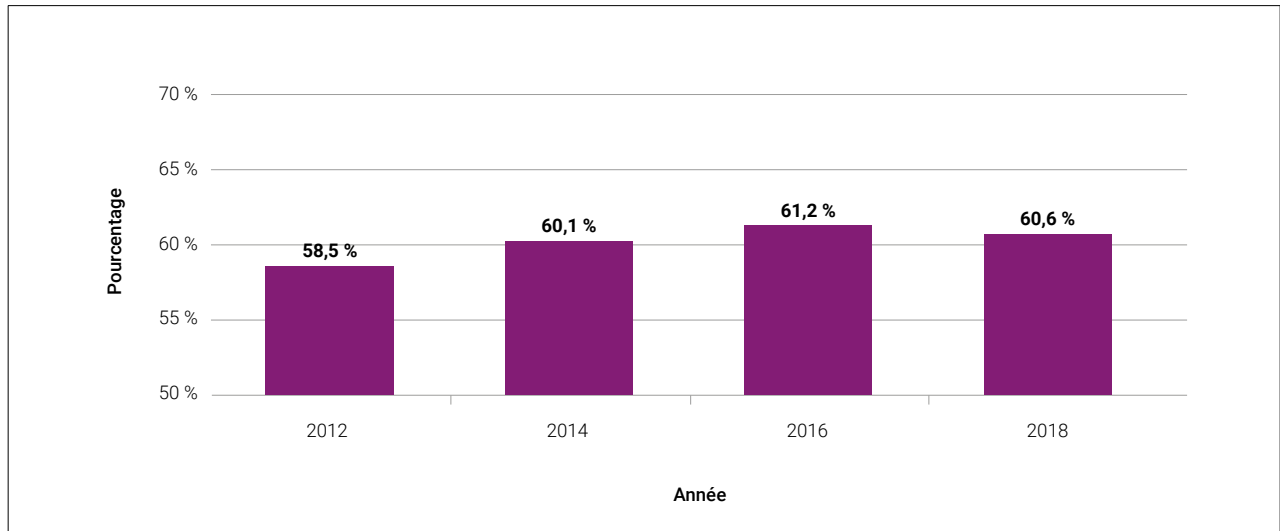
11. RETRAITE QUÉBEC, (2019, 21 janvier). *Une personne prendra sa retraite toutes les 8 minutes d'ici 2025 au Québec*. Repéré au [www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/salle\\_presse/2019/Pages/communiqués-2019.aspx](http://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/salle_presse/2019/Pages/communiqués-2019.aspx).

12. Institut sur la retraite et l'épargne, HEC Montréal, *Les Canadiens connaissent-ils leur système de retraite?, Indice IRE 2019*, p. 2

13. Autorité des marchés financiers, *Indice Autorité, Rapport – Vague 4*, p. 9

Graphique 7

### Évolution de l'Indice Autorité



## Un marché du travail en évolution

Le marché du travail se transforme quant à lui au rythme des changements sociodémographiques et technologiques. Au Québec, les organisations doivent se partager les meilleurs talents en raison d'un bassin de travailleurs restreint et du quasi-plein emploi, le taux de chômage se situant sous la barre des 6 %.

La concurrence est donc de plus en plus forte entre les employeurs qui souhaitent recruter une relève qualifiée et retenir les meilleurs employés. Ce contexte est d'autant plus vrai pour les emplois de complexité élevée et se trouvant dans des secteurs d'activité recherchés. Il en résulte ainsi une course aux talents et, avec la multiplication des départs à la retraite, les postes à pourvoir se font inévitablement plus nombreux.

Par ailleurs, on observe une tendance voulant que les travailleurs âgés se retirent plus tardivement du marché du travail. En parallèle, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 69 ans est en croissance depuis les dix dernières années, donnant ainsi lieu à la cohabitation de plusieurs générations dans un même milieu de travail et forçant le marché à s'ajuster. En effet, leurs attentes sont différentes à quelques égards. Les travailleurs expérimentés développent un sentiment d'appartenance envers leur employeur et souhaitent se sentir utiles tout en créant des liens sociaux stimulants. Ils aspirent à jouer un rôle plus important d'appui et de soutien, par exemple en transmettant leur expertise par le mentorat. Les nouvelles générations, quant à elles, veulent plus de flexibilité dans leur travail, elles privilégient davantage la collaboration et le travail d'équipe et ont des attentes élevées en ce qui concerne les outils technologiques utilisés dans leur milieu de travail. Les organisations doivent donc adapter leurs pratiques de gestion en conséquence afin de bien répondre aux besoins et aux attentes de leurs employés, et ce, peu importe leur âge.

Pour faire face à ces défis et se démarquer comme employeur, Retraite Québec met de l'avant des approches innovantes en matière de gestion des ressources humaines en cohérence avec la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du gouvernement du Québec.

## Contexte interne

### Une culture du service bien ancrée

Retraite Québec accompagne plus de six millions de Québécoises et de Québécois dans les événements importants de leur vie à travers les différents programmes qu'elle administre. L'expérience vécue par ses clients doit donc être à la hauteur de leurs attentes.

Comme le sens du service est une valeur fondamentale pour l'organisation, Retraite Québec accorde une grande importance à la satisfaction de sa clientèle. Il en résulte un niveau de satisfaction global très élevé, 91 % de l'ensemble de sa clientèle se disant satisfaite des services reçus.



**10**

centres de services



**1 397 600**

appels



**6 156 000**

visites sur le site Web

Pour maintenir sa position d'excellence en la matière, Retraite Québec a donné au cours des dernières années la première impulsion à des projets et des initiatives visant à enrichir l'expérience client. Elle a entre autres choses :

- amélioré son centre des relations avec la clientèle ainsi que modernisé et personnalisé sa réponse vocale interactive (RVI) pour permettre aux clients qui le souhaitent d'effectuer leurs démarches de façon autonome;
- harmonisé et simplifié plusieurs services, et ce, pour l'ensemble de ses programmes (Régime de rentes du Québec, régimes de retraite du secteur public et Allocation famille), procurant à la clientèle une offre de services plus fluide et cohérente.

Le maintien, voire l'accroissement de la satisfaction de la clientèle, repose aussi sur la participation citoyenne. Celle-ci est essentielle afin de cultiver une bonne connaissance de la clientèle, et ainsi, lui proposer une expérience client qui saura répondre à ses aspirations.

Par la mise en place de ce qu'elle appelle les « laboratoires clients », Retraite Québec poursuit trois objectifs principaux pour sa clientèle :

- Réduire ses efforts.
- Favoriser son autonomie.
- Maintenir sa confiance.

Par divers moyens (sondages, groupes de discussion, entrevues, etc.), ces laboratoires permettent de mieux connaître les attentes et les opinions des citoyens au sujet de la qualité des services. Les résultats ainsi obtenus s'avèrent de précieux indicateurs qui favorisent l'amélioration et l'évolution des services offerts par Retraite Québec.

## Un virage numérique pour gagner en efficacité

Retraite Québec se préoccupe constamment de sa performance et recherche l'efficacité dans la réalisation de ses activités, tout en conservant ses coûts au plus bas niveau possible. La gestion rigoureuse des ressources, l'optimisation des processus et l'amélioration continue des activités sont des moyens mis en place qui portent leurs fruits. Aussi, les technologies de l'information, notamment le numérique, offrent de grandes possibilités d'efficacité à exploiter.

C'est donc en cohérence avec la stratégie numérique gouvernementale que Retraite Québec s'est déjà inscrite dans le virage numérique. Celui-ci facilite l'innovation, la performance ainsi que la capacité à gérer l'augmentation des demandes et à apporter les modifications législatives qui touchent l'organisation. De plus, Retraite Québec a établi et mis en pratique des méthodes de travail plus agiles afin de demeurer proactive face aux changements.

D'une part, le virage numérique permettra à la clientèle de réaliser ses démarches de façon plus autonome et à Retraite Québec d'automatiser le traitement des demandes qui le nécessitent. Ainsi, grâce aux technologies numériques, l'organisation gagnera en efficacité en lui permettant d'accompagner plus adéquatement la clientèle qui en a besoin.

D'autre part, le virage amorcé permet d'ores et déjà à Retraite Québec de proposer aux employés des modes de travail adaptés aux nouvelles réalités, facteur d'attractivité pour les jeunes générations habituées à vivre en mode numérique.

Dans le contexte actuel d'accessibilité et de partage des données, Retraite Québec portera une attention particulière à l'information qu'elle détient afin de continuer à en assurer la protection et la sécurité.

## Une expertise au profit de la population du Québec

### **Assurer le bon fonctionnement du système de retraite**

En tant que leader dans le domaine, Retraite Québec doit s'assurer que le système de retraite joue bien son rôle, soit celui d'assurer la sécurité financière à la retraite des Québécoises et des Québécois. Pour ce faire, elle effectue régulièrement des études et suit de près l'évolution des régimes de retraite dans le reste du Canada et parmi les pays de l'OCDE<sup>14</sup>.

De plus, Retraite Québec interagit avec divers partenaires afin de partager son expertise et mieux cerner les besoins du système et de la population ainsi que les défis pour l'avenir. Elle consulte en outre des experts et collabore avec eux à certaines recherches.

Ainsi, Retraite Québec peut fournir au gouvernement de l'information pertinente afin d'alimenter ses réflexions sur les adaptations qui pourraient contribuer à la pérennité du système de retraite québécois.

---

14. OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

## Informer pour mieux planifier financièrement la retraite

Retraite Québec renseigne régulièrement les citoyens et leur propose des outils pour les guider et favoriser une meilleure connaissance des sujets liés à la retraite. Chaque année, elle mène auprès des travailleurs une campagne de sensibilisation à l'importance de la planification financière de la retraite. Ainsi, en 2019, 69 % des travailleurs sont sensibilisés à cet égard, alors que la proportion de ceux qui passent à l'action et planifient financièrement leur retraite se situe à 48 %.

Les notions relatives à la planification financière de la retraite demeurent complexes pour une grande partie de la population. Il importe donc de poursuivre les efforts de sensibilisation en la matière, surtout auprès des nouveaux travailleurs, potentiellement moins susceptibles de s'intéresser à ce sujet. Dans ce contexte, la sensibilisation à la planification financière de la retraite demeure un défi constant que s'efforce de relever quotidiennement Retraite Québec, entre autres choses dans ses communications avec sa clientèle et dans l'information diffusée sur son site Web. Il en va de même lorsque vient le temps d'accompagner davantage les gens dans les principales étapes de la planification financière de leur retraite.

## Une culture organisationnelle forte pour un personnel engagé

Pour assumer ses responsabilités, Retraite Québec doit sans cesse innover pour maintenir un milieu de travail qui favorise la santé et le mieux-être de ses 2 088 employés, lesquels possèdent des expertises de pointe et des compétences variées.

Au cours des dernières années, Retraite Québec a développé sa culture organisationnelle et positionné son image employeur. Les gestionnaires ont été outillés afin d'exercer leur leadership auprès de leur personnel et, depuis 2018, l'organisation est certifiée Entreprise en santé – Élite.

Par un leadership fort, elle valorise le cheminement professionnel au sein de son organisation. Elle offre ainsi à l'ensemble de ses employés un service d'accompagnement et des outils pour aider ceux et celles qui souhaitent entamer une réflexion sur leur parcours professionnel et développer leurs compétences.

Toutes ces actions font en sorte que Retraite Québec peut compter sur un personnel engagé. Elle continue tout de même à consacrer des efforts visant à consolider la mobilisation de ses employés et à favoriser leur fidélisation.



Par ailleurs, à l'image de la population québécoise, Retraite Québec doit composer avec le vieillissement de son personnel. Bien que l'âge moyen de ses employés se situe à 46 ans, elle estime qu'environ 283 employés seront admissibles à la retraite d'ici 2023. Pour pallier ces départs, l'organisation a déjà prévu et mis en œuvre des pratiques favorisant le transfert d'expertise et des connaissances.

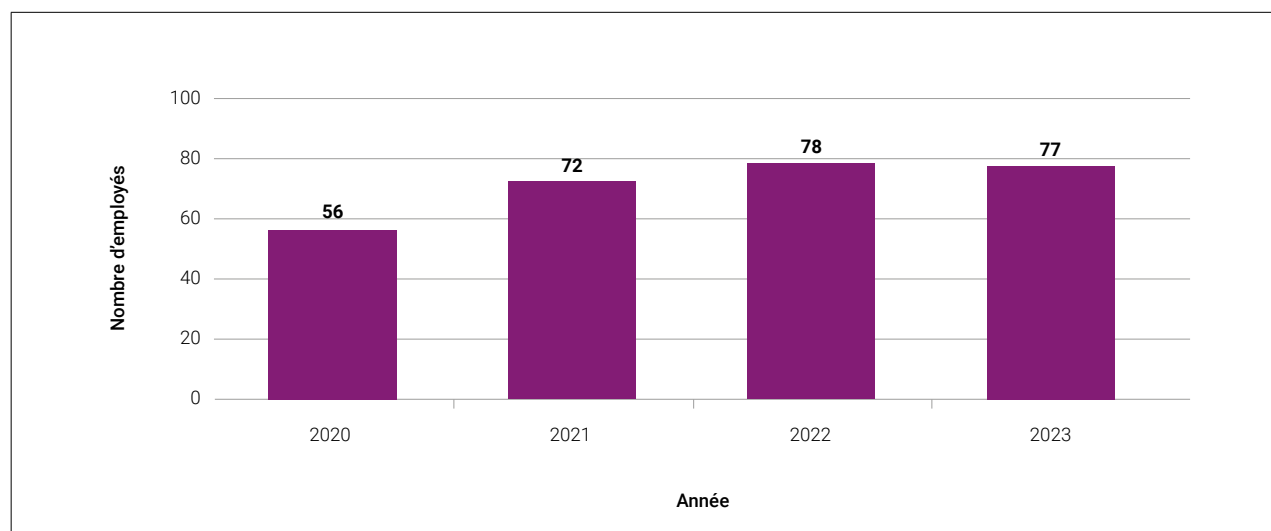
Tableau 1

**Répartition des employés par groupe d'âge, au 31 décembre 2018**

GROUPES D'ÂGE	NOMBRE	POURCENTAGE
Moins de 35 ans	272	13,0 %
De 35 à 49 ans	912	43,7 %
50 ans et plus	904	43,3 %
<b>Total</b>	<b>2 088</b>	<b>100,0 %</b>

Graphique 8

**Nombre d'employés qui deviendront admissibles à la retraite au cours des années 2020 à 2023**



## Le développement durable

Au moment de l'analyse du contexte de l'organisation, une attention particulière a été portée aux 16 principes de la Loi sur le développement durable. Concrètement, Retraite Québec a procédé à une prise en compte des principes relativement aux choix stratégiques du présent plan. Celui-ci répond favorablement à plusieurs de ces principes, principalement ceux d'équité et de solidarité sociale, de prévention, d'accès au savoir, de santé et qualité de vie, sans oublier ceux d'efficacité économique, de participation et d'engagement, de même que celui de production et de consommation responsables.

# CHOIX STRATÉGIQUES

## Enjeu 1 – Votre expérience client

### Orientation 1

#### Offrir des services simplifiés et personnalisés

La satisfaction de la clientèle à l'égard des services de Retraite Québec est très élevée et reflète une culture organisationnelle axée sur le service.

Retraite Québec souhaite maintenir sa position d'excellence en matière de service à la clientèle. Au cours des prochaines années, elle poursuivra la transformation de l'expérience client en mettant toujours le citoyen au cœur de ses priorités.

Ainsi, conformément aux attentes de sa clientèle, Retraite Québec réduira les efforts demandés en simplifiant les démarches de la personne qui fait affaire avec l'organisme. Par exemple, elle :

- analysera les parcours clients afin de réduire les étapes à l'essentiel et de les personnaliser selon les préférences, la situation et les besoins du client ou de la cliente;
- simplifiera les communications afin qu'elles soient plus faciles à comprendre;
- mettra en place des moyens numériques pour échanger, en temps réel, avec la personne lorsqu'elle effectue des transactions.

### Objectif 1.1

#### Réduire les efforts de la clientèle par des démarches simplifiées

INDICATEUR	CIBLE 2020	CIBLE 2021	CIBLE 2022	CIBLE 2023
Indice de l'expérience client Mesure de départ : 8,3/10 en 2018	8,3/10	8,3/10	8,3/10	8,5/10
Taux de satisfaction de la clientèle du Régime de rentes du Québec Mesure de départ : 93 % en 2018	93 %	93 %	93 %	93 %
Taux de satisfaction de la clientèle des régimes de retraite du secteur public Mesure de départ : 95 % en 2018	93 %	93 %	93 %	93 %
Taux de satisfaction de la clientèle de l'Allocation famille Mesure de départ : 85 % en 2018	87 %	87 %	89 %	89 %

Compte tenu de l'engouement de la population québécoise pour les technologies numériques, Retraite Québec doit poursuivre l'adaptation de ses services aux nouveaux modes numériques (Web, applications mobiles, etc.) tout en maintenant ses modes de communication traditionnels (téléphone, courrier, etc.).

Elle privilégie une stratégie qui se concrétise notamment par les actions suivantes :

- Bonifier son offre de transmission numérique des demandes et des documents.
- Développer un espace numérique sécurisé qui permettra au client ou à la cliente de consulter son dossier en ligne en tout temps et d'interagir avec l'organisation.
- Mettre en place la notification numérique afin d'aviser la personne sur l'avancement de son dossier.

## Objectif 1.2

### Adapter les services selon les préférences des clients en mettant à profit les nouvelles tendances numériques

INDICATEUR	CIBLE 2020	CIBLE 2021	CIBLE 2022	CIBLE 2023
Taux d'utilisation des services numériques Mesure de départ : 42 % en 2018	45 %	50 %	55 %	60 %

En offrant des services simplifiés et personnalisés et en misant notamment sur le numérique, Retraite Québec demeurera performante et maintiendra à un niveau élevé la satisfaction de sa clientèle.

## Enjeu 2 – Votre sécurité financière

### Orientation 2

#### Mettre l'expertise de l'organisation en matière de retraite au profit de la société québécoise

Retraite Québec est consciente que, pour demeurer à l'affût des changements qui s'opèrent dans la société québécoise, elle doit intensifier ses actions en matière de partenariat, d'études ainsi que de partage de connaissances et de données sur divers sujets liés à la retraite.

Ainsi, elle assurera un leadership afin de susciter le partage d'expertise et de connaissances avec des partenaires externes, notamment les experts du domaine. Elle souhaite également favoriser la recherche et les études sur les sujets liés à la retraite par le partage de données, de statistiques, etc. Entre autres choses, Retraite Québec :

- mettra en place une table annuelle des partenaires, pour informer, discuter des changements potentiels et échanger sur l'avenir;
- réalisera des études comparatives, par exemple sur la performance du système de retraite.

Ensemble, Retraite Québec et ses partenaires auront une meilleure connaissance du domaine et la société québécoise en bénéficiera.

## Objectif 2.1

### Partager notre expertise

INDICATEUR	CIBLE 2020	CIBLE 2021	CIBLE 2022	CIBLE 2023
Taux de satisfaction des partenaires externes à l'égard des activités de partage de l'expertise réalisées Mesure de départ : s. o.	80 %	80 %	80 %	80 %

À titre d'organisation experte, Retraite Québec compte jouer un rôle proactif auprès de la population en matière de planification financière de la retraite. À priori, elle continuera à faire la promotion de la planification financière de la retraite et à sensibiliser la population à cet égard afin de favoriser l'adoption des comportements souhaités. À cette fin, elle mettra notamment en œuvre une stratégie de communication visant l'ensemble de la population québécoise.

Dans un même ordre d'idées, elle contribuera au développement d'une meilleure littératie financière en cette matière auprès des citoyens. Elle poursuivra ses efforts pour les informer, simplifier les concepts-clés et leur offrir des outils faciles à comprendre et à utiliser.

Finalement, compte tenu de l'arrivée massive de personnes qui feront la transition vers la retraite au cours des prochaines années, Retraite Québec concevra de nouveaux outils pour les soutenir, par exemple dans leur stratégie de décaissement de fonds afin d'optimiser leur revenu à la retraite ou dans leur décision concernant l'âge pour demander le versement de leur rente du Régime de rentes du Québec.

## Objectif 2.2

### Sensibiliser et accompagner les citoyens dans la planification financière de leur retraite

INDICATEUR	CIBLE 2020	CIBLE 2021	CIBLE 2022	CIBLE 2023
Pourcentage de la population qui planifie financièrement sa retraite Mesure de départ : 48 % en 2019	-	48 %	-	À déterminer

Retraite Québec souhaite que la planification financière de la retraite devienne une norme sociale. Puisque c'est à long terme que les comportements évoluent et changent dans la société, l'établissement d'une telle norme se fait sur une longue période. À court terme, la cible de 2021 reflète le maintien des résultats obtenus en 2019. Par la suite, l'évolution de cet indicateur sera observée afin de déterminer la cible de la dernière année du plan stratégique.

## Enjeu 3 – Notre équipe

### Orientation 3

#### Attirer et fidéliser les talents

Pour réaliser sa mission, Retraite Québec compte sur un personnel dévoué et compétent. Les employés détiennent collectivement une expertise de pointe dans plusieurs domaines. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, l'attraction de nouveaux candidats de talent et la fidélisation du personnel demeurent des défis importants à relever pour maintenir cette expertise au sein de l'organisation.

Pour relever ces défis, l'organisation mise sur la qualité de vie au travail de ses employés. Retraite Québec a à cœur d'offrir à chacun et chacune une expérience positive et unique afin qu'ils soient heureux, mobilisés, et performants. En devenant ambassadeurs de Retraite Québec, ces employés partagent leur expérience personnelle et professionnelle et, du même coup, font connaître et rayonner l'organisation. Ils témoignent également du fait que Retraite Québec se distingue en offrant un milieu de travail stimulant et des perspectives de carrières enrichissantes. Enfin, ils transmettent leur fierté de contribuer à la mission de l'organisation.

Pour attirer une main-d'œuvre qualifiée et talentueuse, Retraite Québec adaptera ses façons de faire en matière d'embauche. Elle intensifiera son approche d'attraction auprès des candidats potentiels afin de se faire reconnaître comme un employeur de choix incontournable. Fière d'être certifiée Entreprise en santé – Élite, Retraite Québec poursuivra dans cette voie avec des actions favorisant la santé globale et le mieux-être au travail de ses employés.

L'organisation favorisera également le développement des apprentissages et du plein potentiel des employés en ayant comme but à long terme de devenir une organisation apprenante. Pour y arriver, des initiatives d'apprentissage collaboratif par le partage de connaissances et d'expériences entre pairs seront mises de l'avant.

Des outils technologiques seront déployés et les environnements de travail seront adaptés aux réalités actuelles et futures du milieu du travail. Enfin, Retraite Québec souhaite offrir plus de flexibilité, notamment en intégrant le télétravail.

#### Objectif 3.1

#### Offrir une expérience employé distinctive favorisant la santé globale et le développement de l'expertise

INDICATEUR	CIBLE 2020	CIBLE 2021	CIBLE 2022	CIBLE 2023
Indice de mobilisation des employés Mesure de départ : 7,2/10 en 2017	7,2/10	7,2/10	7,3/10	7,3/10

# TABLEAU SYNOPTIQUE

## MISSION

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

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

## Enjeu 1 – Votre expérience client

### Orientation 1

Offrir des services simplifiés et personnalisés

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2020	CIBLE 2021	CIBLE 2022	CIBLE 2023
<b>1.1</b> Réduire les efforts de la clientèle par des démarches simplifiées	<b>1</b> Indice de l'expérience client	8,3/10	8,3/10	8,3/10	8,5/10
	<b>2</b> Taux de satisfaction de la clientèle du Régime de rentes du Québec	93 %	93 %	93 %	93 %
	<b>3</b> Taux de satisfaction de la clientèle des régimes de retraite du secteur public	93 %	93 %	93 %	93 %
	<b>4</b> Taux de satisfaction de la clientèle de l'Allocation famille	87 %	87 %	89 %	89 %
<b>1.2</b> Adapter les services selon les préférences des clients en mettant à profit les nouvelles tendances numériques	<b>5</b> Taux d'utilisation des services numériques	45 %	50 %	55 %	60 %

## VISION

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

## VALEURS

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

## Enjeu 2 – Votre sécurité financière

### Orientation 2

Mettre l'expertise de l'organisation en matière de retraite au profit de la société québécoise

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2020	CIBLE 2021	CIBLE 2022	CIBLE 2023
<b>2.1</b> Partager notre expertise	<b>6</b> Taux de satisfaction des partenaires externes à l'égard des activités de partage de l'expertise réalisées	80 %	80 %	80 %	80 %
<b>2.2</b> Sensibiliser et accompagner les citoyens dans la planification financière de leur retraite	<b>7</b> Pourcentage de la population qui planifie financièrement sa retraite	-	48 %	-	À déterminer

## Enjeu 3 – Notre équipe

### Orientation 3

Attirer et fidéliser les talents

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2020	CIBLE 2021	CIBLE 2022	CIBLE 2023
<b>3.1</b> Offrir une expérience employé distinctive favorisant la santé globale et le développement de l'expertise	<b>8</b> Indice de mobilisation des employés	7,2/10	7,2/10	7,3/10	7,3/10





