

Plan stratégique

2002-2007

**Vers une
autonomie financière
à la retraite accessible
à tous les Québécois
et Québécoises**



Québec 

Plan Stratégique

2002•2007

Vers une
autonomie financière
à la retraite accessible
à tous les Québécois
et Québécoises



La Régie des rentes a reçu
le Grand Prix québécois de la qualité,
édition 2001

Régie des rentes
Québec 

Mot du président

C'est sous le thème « vers une autonomie financière à la retraite accessible à tous les Québécois et Québécoises » que j'ai le plaisir de vous présenter le plan stratégique 2002-2007 de la Régie des rentes du Québec.

Guidé par une certaine tradition, ce quatrième exercice de planification stratégique a été réalisé en conformité avec la *Loi sur l'administration publique*. Bien que notre regard soit orienté vers l'avenir, nous avons beaucoup appris de notre passé. Pour une organisation comme la nôtre, enclencher un processus de planification stratégique c'est d'abord se donner l'occasion d'amorcer une réflexion sur notre mission, notre rôle et nos responsabilités. Mais c'est sur encore. C'est aussi se donner un outil de gestion et de mobilisation et un instrument de communication qui informe les citoyennes et citoyens des grandes orientations que nous entendons déployer pour faire face aux défis qui nous attendent.

Et ces défis, ils sont de taille. Ils sont caractérisés par un contexte de vieillissement accéléré de la population, par l'émergence de nouvelles technologies, et ce, dans toutes les sphères de l'activité humaine, par une ouverture des marchés qui commande d'être prêt à faire face à un niveau de concurrence d'envergure mondiale et par un contexte budgétaire qui oblige les administrations publiques à établir de nouveaux liens de partenariat d'affaires avec le secteur privé.

Conditionnés par ces balises, nos choix stratégiques sont le fruit d'une réflexion interne et d'échanges qui ont mis à contribution toute l'expertise et la compétence de nos experts, de nos gestionnaires et de l'ensemble de notre personnel.

Ces choix mettent en valeur notre volonté de bâtir un système de sécurité financière à la retraite fondé sur la solidarité intergénérationnelle et intragénérationnelle qui soit efficace et adapté à la réalité du Québec. Ils misent sur une information simple, vulgarisée et accessible qui permettra aux citoyennes et citoyens de mieux comprendre le système de sécurité financière à la retraite.

Ils confirment également notre volonté de maintenir dans notre organisation cette performance qui nous est reconnue, en misant sur l'engagement et la compétence de notre personnel. Pour atteindre les résultats souhaités, la contribution de chaque employée de la Régie sera importante. Nous comptons aussi sur la collaboration et l'appui des représentants des employés et de nos partenaires, afin que tous ensemble, nous nous engagions dans une direction commune. Offrir des services de haute qualité, adaptés aux besoins et aux attentes de notre clientèle, et ce, à un coût raisonnable, demeurera au cœur de nos préoccupations.

Bref, nous en sommes conscients, le plan stratégique 2002-2007 constitue un défi de taille mais combien stimulant.

Guy Morneau, *président*

Table des matières

Introduction	5	Enjeu 3 Étendre notre influence auprès des citoyennes et citoyens et du milieu gouvernemental	29
1 Présentation de la Régie des rentes	6	Enjeu 4 S'acquitter de notre mission avec performance	29
Sa mission	8	5 Orientations, axes d'intervention, objectifs et indicateurs	30
Ses mandats	8	Orientation 1 Informer et former les citoyennes et citoyens en matière de sécurité financière à la retraite	32
Le Régime de rentes du Québec	8	Orientation 2 Consolider le système de sécurité financière à la retraite	34
Les régimes complémentaires de retraite	9	Orientation 3 Hausser notre notoriété, mettre à profit et partager nos expertises	37
Le régime de prestations familiales	9	Orientation 4 Viser un niveau élevé de performance dans nos activités et notre prestation de services aux citoyennes et citoyens	39
Ses fonctions	10	Orientation 5 Créer et développer des partenariats	42
Sa vision	11	Conclusion	45
Ses valeurs	11	Annexe	47
Les intervenants	12		
Les cotisants et les bénéficiaires	13		
Le personnel	13		
Les partenaires	14		
2 État de situation	15		
3 Contexte	19		
4 Enjeux	26		
Enjeu 1 Renforcer la connaissance du système de sécurité financière à la retraite	28		
Enjeu 2 Assurer l'autonomie financière des Québécoises et Québécois à leur retraite	28		

Mission

Contribuer à la sécurité financière des Québécoises et Québécois au moment de leur retraite et en promouvoir la planification, les indemniser en cas d'invalidité ou de décès et leur fournir une aide financière lorsqu'ils assument la charge d'un enfant.

Vision

- Une autonomie financière à la retraite accessible à tous les Québécois et Québécoises.
- Une gestion performante.
- Des services de qualité.

Valeurs

- **La satisfaction du client**
Le client est au cœur de nos préoccupations. Il mérite notre attention : il compte sur nous.
- **L'excellence**
Nous cherchons toujours à nous améliorer, à mieux travailler ensemble et à innover.
- **La responsabilité partagée**
La qualité dépend de nous. Nous en sommes tous responsables et nous tenons parole.



Introduction

Le Plan stratégique 2002-2007 s'insère dans le cadre de la modernisation de la gestion publique en répondant aux attentes exprimées par le législateur dans la Loi sur l'administration publique. Il comporte cinq grandes parties.

1

2

3

4

5

La **première partie** énonce la mission de la Régie, ses mandats, ses fonctions, sa vision et ses valeurs. Elle dresse aussi un portrait sommaire des cotisants, des bénéficiaires, de ses partenaires et de son personnel. La **seconde partie** résume les plans stratégiques antérieurs, les principales réalisations qui ont caractérisé le déploiement du plan stratégique précédent et présente le *Plan stratégique 2002-2007*. La **troisième partie** présente l'évolution de l'ensemble des facteurs internes et externes qui risquent d'avoir un effet direct, à moyen terme, sur les activités de la Régie. La **quatrième partie** cerne les grands enjeux qui découlent de la lecture de l'environnement. Finalement, la **cinquième partie** décrit les stratégies organisationnelles qui seront mises en œuvre pour concrétiser la vision de la Régie. Elle présente les orientations, les axes d'intervention, les objectifs qui guideront son développement pour les cinq prochaines années ainsi que les indicateurs nécessaires à la mesure des résultats visés.



1

*Présentation de la
Régie des rentes*

Créée en 1965, la Régie des rentes du Québec est responsable de l'application de la *Loi sur le régime de rentes du Québec* et de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*. Elle est également responsable de l'administration du régime de prestations familiales.

Elle est administrée par un conseil d'administration composé du président de la Régie et de onze membres nommés par le gouvernement. Ces membres proviennent du monde des affaires, de celui du travail, des groupes socio-économiques, du domaine des avantages sociaux, des bénéficiaires et des fonctionnaires du gouvernement ou de ses organismes. La Régie des rentes relève de la ministre de la Solidarité sociale pour les responsabilités ministérielles liées à l'application de la *Loi sur le régime de rentes du Québec* et de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*. Pour le régime de prestations familiales, la Régie relève de la ministre de la Famille et de l'Enfance.



Sa mission

Sa mission est de contribuer à la sécurité financière des Québécoises et Québécois au moment de leur retraite et d'en promouvoir la planification, de les indemniser en cas d'invalidité ou de décès et de les soutenir lorsqu'ils assument la charge d'un enfant.

Pour remplir sa mission, la Régie administre les lois suivantes:

- **Loi sur le régime de rentes du Québec;**
- **Loi sur les régimes complémentaires de retraite;**
- **Loi sur les prestations familiales.**

Ses mandats

Le Régime de rentes du Québec

Le Régime de rentes est un régime de sécurité sociale universel et obligatoire pour tous les travailleurs du Québec, destiné à protéger les travailleurs et leur famille contre les risques de pertes de revenus à la retraite, lorsque survient une invalidité ou un décès. Pour les travailleurs qui ont suffisamment cotisé, il prévoit ainsi le versement de plusieurs types de rentes ou prestations, soit:

- une rente de retraite aux cotisants âgés d'au moins 60 ans;
- une rente de conjoint survivant, une rente d'orphelin et une prestation de décès à la famille d'un cotisant décédé;
- une rente d'invalidité au travailleur qui devient invalide;
- et finalement, une rente d'enfant de personne invalide à l'enfant dont il a la charge.

Le financement du Régime est assuré par les cotisations des travailleurs et des employeurs et par les revenus de placement générés par la caisse du Régime. Ces cotisations sont perçues par le ministère du Revenu, puis versées à la Régie. Les fonds qui nous sont confiés sont administrés par la Caisse de dépôt et placement du Québec et, de ce fait, contribuent au développement de certaines entreprises publiques et privées.

La Régie veille à la tenue du Registre des cotisants. Ainsi, toutes les personnes qui ont cotisé au Régime de rentes depuis 1966 y sont enregistrées. Chaque année, les revenus des travailleurs salariés et autonomes y sont inscrits ainsi que les montants des cotisations qu'ils ont versées. La Régie s'assure de l'exactitude des données inscrites de façon à ce que les bénéficiaires du Régime reçoivent les sommes auxquelles ils ont droit.

Le montant des prestations est établi d'après les cotisations versées au Régime de rentes et le nombre d'années de cotisation. Le relevé de participation informe les Québécoises et Québécois des revenus de travail sur lesquels ils ont versé des cotisations depuis qu'ils ont commencé à travailler. Il indique aussi le montant mensuel de la rente de retraite qu'ils ont acquise et celui de la rente qu'ils pourront recevoir à l'âge de la retraite s'ils continuent à cotiser au même rythme. De plus, le relevé de participation indique les montants qui pourraient être versés au cotisant en cas d'invalidité, ou à sa famille en cas de décès.

Les régimes complémentaires de retraite

La Régie a un double mandat à l'égard des régimes de retraite en vertu de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*. Elle doit, d'une part, s'assurer que l'administration et le fonctionnement des régimes sont conformes à la Loi. D'autre part, elle doit promouvoir la planification financière de la retraite, notamment en favorisant l'établissement de nouveaux régimes de retraite et l'amélioration des régimes de retraite existants.

La Régie enregistre les régimes de retraite et certaines modifications qui leur sont apportées. Elle surveille leur financement et leur administration. Elle veille au respect des droits de base édictés par la Loi. Elle fournit de l'information et du soutien à la clientèle des régimes, soit les travailleurs, les employeurs, les administrateurs des régimes, les spécialistes en avantages sociaux et les

syndicats. Elle donne des cours de formation aux administrateurs. Elle agit à titre d'expert-conseil auprès du gouvernement et voit à l'actualisation des lois, règlements et normes en matière de régimes de retraite.

Pour simplifier l'administration globale des régimes de retraite, la Régie a conclu des ententes avec d'autres gouvernements ou organismes gouvernementaux du pays, de sorte que les régimes qui couvrent des participants de plus d'une province ne relèvent que d'une seule autorité.

La Régie exerce une surveillance sur les régimes complémentaires de retraite selon une approche qui tient compte du risque qu'ils présentent principalement sur le plan de la gestion financière, de la protection des droits des participants et bénéficiaires et de la transparence de l'administration. Cette approche permet notamment de cibler les interventions de la Régie, d'adapter les actions en fonction du risque et d'allouer plus efficacement les ressources.

Les dépenses administratives liées à l'application de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* sont financées à même les droits versés par les régimes de retraite assujettis.

Le régime de prestations familiales

Déjà responsable de l'administration du programme d'allocations d'aide aux familles depuis 1971, la Régie des rentes est chargée d'administrer le régime de prestations familiales depuis son entrée en vigueur, soit le

1^{er} septembre 1997. Les fonds servant à payer les frais d'administration de cette loi proviennent des crédits du ministère de la Famille et de l'Enfance.

Ce régime prévoit l'attribution d'une allocation familiale et d'une allocation pour enfant handicapé. Les prestations sont payées pour chaque enfant admissible jusqu'à l'âge de 18 ans. Elles sont versées à la personne qui assume la charge de ses soins et de son éducation et qui vit habituellement avec lui.

L'allocation familiale vise à assurer un meilleur soutien financier aux familles qui en ont le plus besoin. Elle est calculée en tenant compte du revenu familial, du nombre d'enfants et du fait que la famille est monoparentale ou biparentale. Le montant versé n'est donc pas le même pour toutes les familles.

L'allocation pour enfant handicapé est indépendante de l'allocation familiale. Elle vise à aider les familles à assumer la charge plus lourde que représentent la garde, les soins et l'éducation d'un enfant handicapé.

La Régie verse également des allocations à la naissance pour les enfants de moins de cinq ans nés avant le 1^{er} octobre 1997 et qui occupent le troisième rang ou plus dans la famille où ils vivent. Cette allocation disparaîtra progressivement d'ici 2002, soit lorsque les derniers enfants nés en septembre 1997 atteindront cinq ans.

Ses fonctions

La Régie exerce les fonctions suivantes :

- Elle sensibilise les citoyennes et citoyens à la nécessité de se constituer un revenu suffisant pour la retraite.
- Elle offre aux travailleurs qui ont suffisamment cotisé au Régime de rentes du Québec, ainsi qu'à leurs proches, une protection financière de base au moment de la retraite, du décès ou en cas d'invalidité.
- Elle administre le régime de prestations familiales et assure le paiement des allocations familiales, des allocations à la naissance et des allocations pour enfant handicapé.
- Elle surveille les régimes complémentaires de retraite au moyen d'activités de vérification et de prévention.
- Elle contribue à l'évaluation et à l'élaboration de programmes liés à la sécurité du revenu et à la politique familiale et conseille les autorités gouvernementales sur l'évolution des différentes lois qu'elle administre.

Sa vision

Une autonomie financière à la retraite accessible à tous les Québécois et Québécoises

Nous croyons qu'il est souhaitable que tous les Québécois et Québécoises aient accès à une autonomie financière à leur retraite. La démystification du système de sécurité financière à la retraite, la sensibilisation à la planification financière et la consolidation du Régime de rentes fondé sur l'équité, la solidarité et la responsabilité seront nos principaux défis pour atteindre le but recherché.

Une gestion performante

Notre vision s'articule également autour d'une gestion axée sur l'expertise et la performance. Elle intègre les préoccupations de tous les intervenants qui peuvent influencer sur cette performance, soit les cotisants, les bénéficiaires, le personnel et les partenaires.

Des services de qualité

La volonté de la Régie d'offrir un service de qualité à l'ensemble de sa clientèle sera toujours aussi ferme. Cette volonté s'exprime à travers les engagements énoncés dans la *Déclaration de services aux citoyens*.

Ses valeurs

Les valeurs qui sous-tendent les actions de la Régie et de son personnel sont regroupées sous trois grands thèmes.

La satisfaction du client

Le client est au cœur de nos préoccupations. Il mérite notre attention: il compte sur nous.

L'excellence

Nous cherchons toujours à nous améliorer, à mieux travailler ensemble et à innover.

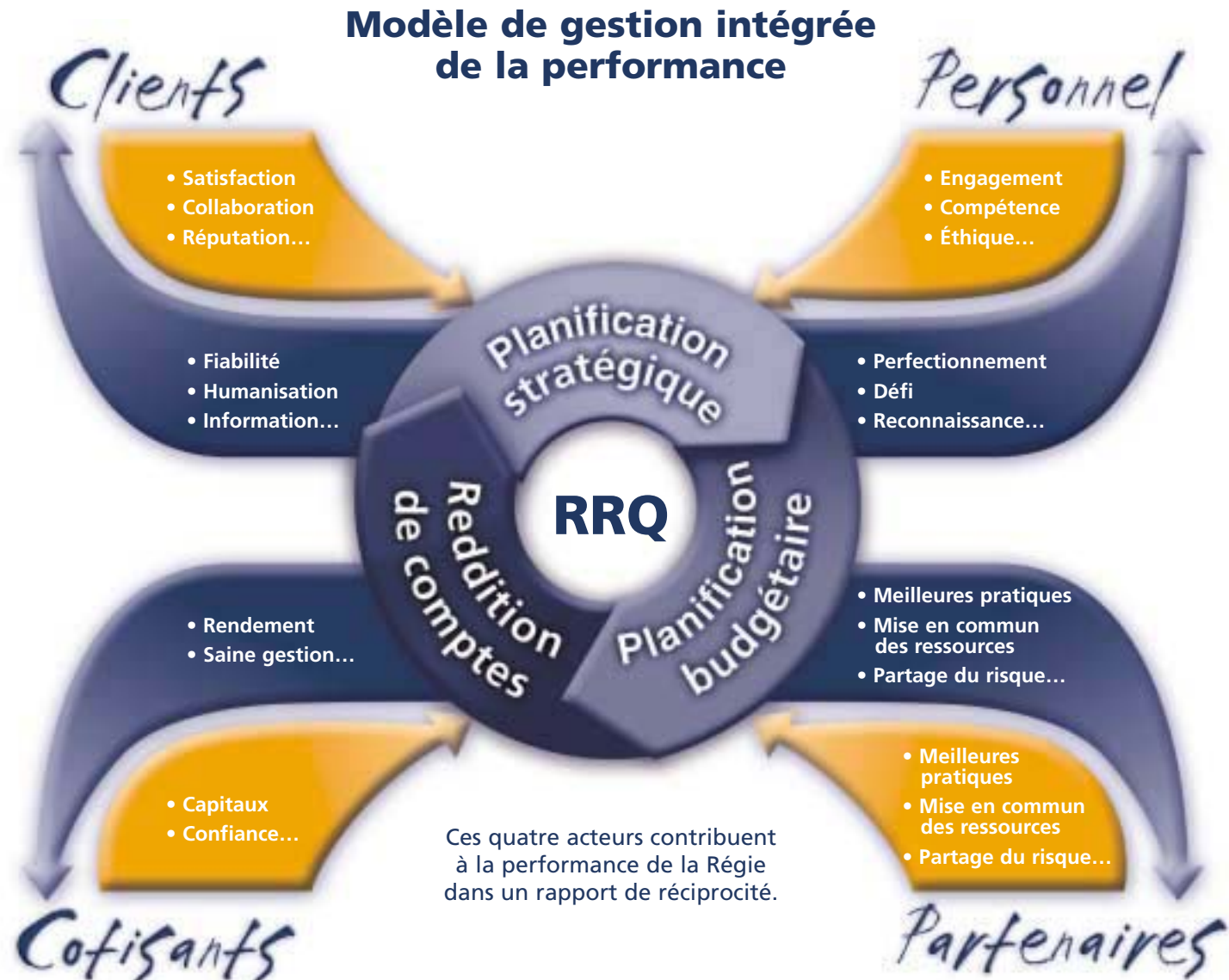
La responsabilité partagée

La qualité dépend de nous. Nous en sommes tous responsables et nous tenons parole.

Les intervenants

La performance organisationnelle est tributaire d'un ensemble d'acteurs qui peuvent exercer une influence. En plus de l'intérêt des clients, la Régie se préoccupe de l'intérêt de tous les autres acteurs de la performance. Selon cette optique, la Régie compte quatre

grandes catégories d'acteurs, soit les clients, les cotisants, son personnel et ses partenaires. Les clients se composent des bénéficiaires et de tous les autres citoyens et citoyennes requérant un service à la Régie.



Les cotisants et les bénéficiaires

Selon l'information disponible en février 2002, la Régie est au service d'environ 5 000 000 de personnes. La clientèle du Régime de rentes se compose de 3 500 000 cotisants et de plus de 1 200 000 bénéficiaires. Celle des régimes complémentaires de retraite se compose principalement de 1 028 000 participants aux 2 000 régimes sous la supervision de la Régie, dont 543 000 sont des travailleurs et 485 000 sont des participants inactifs. Dans ce dernier cas, il s'agit de retraités ou de participants qui ont cessé leur participation active en ayant acquis droit à une rente différée ou à un remboursement et qui ont laissé leurs droits dans le régime. La Régie voit également à l'application de la Loi pour 125 000 travailleurs québécois qui participent à des régimes qui ne sont pas sous sa supervision. Enfin, parmi les 900 000 familles inscrites au fichier des prestations familiales de la Régie, plus de 550 000 sont bénéficiaires du régime de prestations familiales.

Le personnel

Chaque année, pour administrer le Régime de rentes du Québec, le régime de prestations familiales et pour appliquer la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*, la Régie a recours aux services de plus de 1 100 employés. Ceux-ci font partie intégrante de l'effectif de la fonction publique du Québec. La Régie a aussi l'obligation de

respecter l'ensemble des règlements et directives régissant la gestion du personnel au sein de la fonction publique québécoise. De plus, elle doit veiller au respect des conditions de travail négociées avec les représentants de neuf unités ou associations syndicales.

Géographiquement, ses employés sont concentrés dans la région de Québec. De plus, en mai 2001, la Régie comptait 161 employés à ses bureaux de Montréal et 29 étaient répartis dans les sept centres de service en région. Les responsabilités assumées, quant à elles, se répartissent selon cinq catégories d'emploi, soit : cadres supérieurs, cadres intermédiaires, professionnels, personnel de bureau et techniciens, ainsi qu'ouvriers.

La masse salariale annuelle de la Régie représente près de 68 % de toutes ses dépenses de fonctionnement. Sa performance globale, au regard de la qualité, des coûts et de la célérité adéquate, repose donc grandement sur la qualité des relations qu'elle entretient et développe avec l'ensemble de son personnel.

Les partenaires

Pour administrer les lois dont elle est chargée, la Régie entretient des liens avec plusieurs ministères et organismes. En plus du ministère de la Solidarité sociale et du ministère de la Famille et de l'Enfance, la Régie est liée à deux partenaires majeurs désignés par la Loi : la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui gère l'actif du Régime de rentes, ainsi que le ministère du Revenu du Québec, qui perçoit les cotisations des travailleurs et des employeurs et fournit l'information sur les revenus permettant d'établir le montant des prestations familiales.

En conformité avec la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, la Régie échange avec certains partenaires les renseignements qui sont nécessaires, de part et d'autre, à l'administration des programmes. Au nombre des principaux partenaires figurent la Commission de la santé et de la sécurité du travail, la Régie de l'assurance maladie du Québec, la Société d'assurance automobile du Québec, l'Agence des douanes et du revenu du Canada et Développement des ressources humaines Canada.

Par ailleurs la Régie s'est associée à divers organismes et institutions du secteur privé qui sont en relation directe avec sa clientèle. Cette démarche nous a permis d'aller au-devant des citoyennes et citoyens, de les appuyer dans l'exercice de leurs droits et la prise en charge de leurs responsabilités, et de les sensibiliser à l'importance de la planification financière de leur retraite.

Le type de partenariats que nous avons conclus vise principalement à améliorer le service à la clientèle et se limite à des ententes d'échange de bons procédés visant à satisfaire conjointement avec la Régie un besoin d'un client ou d'un autre partenaire.

2

État de
situation



En novembre 1988, la Régie a publié un **premier plan stratégique** couvrant les années 1989 à 1992. Dès cette période, la Régie reconnaissait l'importance de se doter d'un outil de réflexion pour développer une vision commune des défis, des moyens à mettre en œuvre pour les relever et d'objectifs auxquels chacun pouvait adhérer. La vision de la Régie était déjà tournée vers la qualité du service à la clientèle, la contribution à l'orientation des programmes qu'elle gère et leur administration au meilleur coût.

Le **deuxième plan stratégique** de la Régie, *Le client en tête*, visait la période s'échelonnant de 1993 à 1996. La Régie mettait alors à l'avant-scène l'effet des phénomènes démographiques sur l'augmentation et la diversification de la clientèle, de même que sur l'équité entre les générations. Dans un contexte de vieillissement de la population et de rareté des ressources, la Régie devait intensifier ses efforts en vue de sensibiliser la population à l'importance de la planification financière de la retraite et renforcer sa reddition de comptes. À cette fin, il s'agissait de mettre l'accent, d'une part, sur l'amélioration continue du service et des communications et, d'autre part, sur la rigueur et la transparence de la gestion. La Régie reconnaissait à cette occasion l'importance de l'apport des ressources humaines dans la réalisation de ses objectifs.

Le **troisième plan stratégique** portant sur l'horizon 1997-2002 devait s'étendre pour une toute première fois sur une période de cinq ans. Il faisait suite à la publication de la première *Charte des services à la clientèle* et à la reconnaissance de la Régie comme unité autonome de service. Le plan stratégique *Perspectives 1997-2002* regroupe trois grands axes de développement. Le premier consiste à mettre l'expertise de la Régie en matière d'autonomie financière à la retraite à la disposition des travailleurs et des employeurs, de même qu'à jouer un rôle conseil auprès du gouvernement dans ce domaine. Le deuxième axe concerne la qualité du service, de manière à mieux répondre aux besoins et aux attentes de la clientèle et à respecter les engagements énoncés dans la *Charte des services à la clientèle* adoptée en 1995. Le troisième axe vise la souplesse et l'ouverture, à la fois sur les plans de la gestion des ressources humaines, de l'application des règles et procédures et du recours aux nouvelles technologies de l'information et des communications.

Plusieurs grandes réalisations sont venues marquer la concrétisation de ce plan stratégique. Parmi les plus importantes, mentionnons la réforme du Régime de rentes qui a été réalisée en 1998 et l'adoption, en 2000, de la *Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite et d'autres dispositions législatives*.

Par ailleurs, en 1997, le gouvernement a confié à la Régie la responsabilité d'administrer le régime de prestations familiales qui est entré en vigueur le 1^{er} septembre 1997. L'instauration de ce nouveau régime a entraîné une importante réforme organisationnelle ainsi qu'une refonte du système des prestations familiales. Cette refonte visait à mieux contrôler l'intégrité des paiements, à réduire les délais de traitement et à offrir de meilleurs services de renseignements, particulièrement au téléphone.

Il importe également de mentionner que, depuis 1998, les principes de gestion par résultats ont été mis en application. Organisme précurseur dans le secteur public, la Régie s'est positionnée parmi les premiers organismes à se doter d'une entente de gestion, telle que stipulée dans la *Loi sur l'administration publique*, accordant une marge de manœuvre permettant d'accroître sa performance organisationnelle. Dans son plan d'action annuel, elle s'engage publiquement à atteindre un niveau prédéterminé de qualité de service et, dans son rapport annuel, elle rend compte de ses résultats. Une politique de placement a également été adoptée au cours de l'année 1998. Cette politique a permis de préciser les attentes de la Régie,

notamment par rapport aux rendements espérés, à la composition du portefeuille d'investissements et aux marges de manœuvre accordées au gestionnaire de ce portefeuille, soit la Caisse de dépôt et de placement, tout en préconisant un cadre d'évaluation de la performance de celle-ci.

Au cours de la période couverte par le dernier plan stratégique, la Régie a mis de l'avant une série d'initiatives souvent inédites dans le but de sensibiliser davantage les citoyennes et citoyens à la nécessité de planifier financièrement leur retraite. De nombreux efforts ont été investis afin de diffuser largement le relevé de participation au Régime de rentes du Québec. Cette période a également été caractérisée par des ententes de partenariat conclues avec divers organismes et institutions du secteur privé qui sont en relation directe avec notre clientèle.

Plusieurs grands projets ont par ailleurs été mis en œuvre. Depuis juin 1998, des investissements importants ont été apportés au centre d'appels de façon à le positionner parmi les plus performants du secteur public. Le projet « Présentation en image », commencé en février 1999, a permis de numériser les demandes des clients reçues par courrier, de les consulter sur les micro-ordinateurs et de les conserver sur disque optique. En plus de réduire considérablement la circulation des documents papier, ce système permet de connaître instantanément à quelle étape en est rendu le traitement d'une demande. Finalement,

en accord avec les grandes orientations gouvernementales, la Régie a mis en chantier, en mars 2001, le projet « Renouveau de la prestation de services par voie électronique ». Ce projet permettra d'accroître l'accessibilité et la disponibilité de ses services, tout en réduisant la complexité, les délais et les coûts, et ce, conformément aux dispositions législatives sur la protection des renseignements personnels.

Sur le plan des ressources humaines, de nombreux efforts ont été investis afin de développer et mettre en valeur les compétences de notre personnel et de maintenir un milieu de travail harmonieux et stimulant. Ainsi, annuellement, des sommes représentant plus de 4 % de la masse salariale ont été consacrées au développement et au maintien de l'expertise de tout le personnel. Un plan de relève en gestion pour les emplois d'encadrement a été amorcé pour contrer les risques de perte d'expertise liés au fait que d'ici à mars 2005, la moitié des gestionnaires de la Régie deviendront admissibles à leur retraite. Nous avons élaboré un plan d'action pour prendre soin de la santé des employés et assurer leur sécurité. Lors du développement de tout nouveau projet, une équipe responsable de gérer les changements est mise en place afin de constamment informer le personnel des modifications et de les soutenir dans l'accomplissement de leurs tâches.

Le Plan stratégique 2002-2007 s'inscrit résolument dans le prolongement de ceux qui l'ont précédé. Dans cette perspective, d'une part, il analyse l'impact des changements démographiques et sociaux survenus dans la foulée des

années 60 et, d'autre part, il réitère l'importance d'aménager les conditions pour assurer la pérennité du Régime de rentes et engendrer une solidarité intergénérationnelle et intragénérationnelle. Pour faire face à la croissance de la clientèle engendrée par le vieillissement de la population, accroître l'accessibilité de nos services et améliorer notre performance, il propose de miser sur le partenariat. Enfin, il préconise d'utiliser les acquis en matière de services à la clientèle et de gestion par résultats comme des leviers pour continuer à parfaire le cadre de gestion organisationnelle.

Le Plan stratégique 2002-2007 nous permettra d'entreprendre certains renforcements majeurs. Le premier s'articule autour d'une volonté de démystifier et de faire comprendre le système de sécurité financière à la retraite. Il visera à informer, à former et à guider les citoyennes et citoyens sur les connaissances de base du système, sur sa finalité et sur le rôle, les droits et les responsabilités de tous les intervenants, soit le gouvernement, les citoyennes et citoyens, les employeurs et les syndicats. Pour y parvenir, nous miserons sur les technologies de l'information et des communications afin de mettre à la disposition de la population des ressources informationnelles et des outils de planification financière en vue de la retraite. Le second renforcement s'inscrit dans un contexte où il nous faudra livrer plusieurs messages importants à la population. Pour que nos messages soient entendus et qu'ils créent les résultats espérés au sein de la population, nous devons accroître la notoriété de la Régie et faire valoir son expertise.



3

Contexte

L'environnement dans lequel nous vivons fait l'objet de profondes mutations. Celles-ci auront des répercussions importantes sur la société québécoise et, par conséquent, sur la Régie. Nous devons nous préparer à réagir judicieusement à ces changements. Qu'il s'agisse des grandes tendances démographiques ou socio-économiques, des grandes réformes en cours ou à venir, ou encore de l'évolution des attentes de la population à l'égard de l'administration publique, tous ces éléments constituent autant de facteurs clés dont il nous faut tenir compte pour accomplir efficacement notre mission.

Une société vieillissante

« Le vieillissement de la population est sans contredit le défi le plus important auquel la plupart des pays industrialisés devront faire face [...] »

Le vieillissement de la population est sans contredit le défi le plus important auquel la plupart des pays industrialisés devront faire face au cours des prochaines décennies. La baisse importante du taux de natalité ainsi que l'augmentation de l'espérance de vie sont les deux principales causes de ce phénomène.

Celui-ci connaîtra une ampleur et un rythme plus marqués au Québec. Ainsi, on y constate que la population vieillit à un rythme plus accéléré que chez nos voisins, tant au Canada qu'aux États-Unis. Or, dans le passé, la situation inverse prévalait, la population québécoise étant plus jeune que celle de nos voisins. En l'an 2000, le Québec comptait environ cinq travailleurs pour un retraité. En l'an 2030, ils seront à peine un peu plus de deux pour un retraité.

Pour la Régie, la conséquence la plus importante de ce vieillissement sera sans contredit la croissance importante du nombre de bénéficiaires et des demandes de renseignements pour tous ceux et celles qui prépareront leur retraite. Dans les dix prochaines années, le nombre de bénéficiaires du Régime de rentes augmentera de 31 %. À lui seul, le nombre de bénéficiaires de la rente de retraite augmentera de 39 % au cours de cette même période.

Le vieillissement de la population aura également des répercussions sur le personnel de la fonction publique. Dans le cas de la Régie, nous devons faire face à un risque de perte d'expertise généré par le fait que plus de 27 % de notre personnel régulier sera admissible à la retraite au cours des quatre prochaines années. Actuellement, l'âge moyen du personnel régulier est de 46 ans. Plus de 63 % d'entre eux ont plus de 45 ans alors que près de 2 % d'entre eux ont moins de 30 ans.

L'évolution du marché du travail

Le monde du travail a beaucoup évolué au cours des dernières décennies. Le travail à temps partiel, les emplois atypiques, le phénomène grandissant des emplois contractuels et des travailleurs autonomes ont bouleversé le marché du travail et entraîné une érosion graduelle des conditions de travail. De plus, au moment où la valorisation du départ à la retraite entre 55 et 60 ans vient accroître la durée de la période de la retraite, la hausse du niveau de scolarité des travailleurs provoque de son côté leur entrée plus tardive sur le marché du travail. Ainsi, 74 % des personnes âgées entre 20 et 24 ans cotisaient au Régime de rentes du Québec en 1970, alors qu'elles n'étaient plus que 62 % en 1996.

« Le Régime de rentes, auquel contribuent les travailleurs et les employeurs du Québec, remplace environ 25 % des revenus des travailleurs à revenus moyens [...]. L'ensemble des programmes publics remplacent environ 40 % des revenus des travailleurs à revenus moyens [...]. L'ensemble du système de sécurité financière à la retraite vise à remplacer 70 % du revenu de travail avant la retraite. »

Le système de sécurité financière à la retraite

Au Canada et au Québec, le système de sécurité financière à la retraite peut être illustré sous la forme d'un édifice à trois paliers. Le programme fédéral de la Sécurité de la vieillesse, comprenant la pension de la Sécurité de la vieillesse et le supplément de revenu garanti, en constitue la base. Ce programme d'assistance est universel et financé par répartition, c'est-à-dire par les impôts. Le Régime de rentes du Québec, ou le Régime de pensions du Canada dans les autres provinces canadiennes, forme le deuxième étage de l'édifice. Le Régime de rentes, auquel contribuent les travailleurs et les employeurs du Québec, remplace environ 25 % des revenus des travailleurs à revenus moyens (gagnant environ 35 000 \$). L'ensemble des programmes publics remplacent environ 40 % des revenus des travailleurs à revenus moyens. Mentionnons que chez les travailleurs gagnant moins de 20 000 \$, les programmes publics remplacent 70 % et plus des revenus. Le Régime de rentes du Québec est financé par capitalisation partielle, ce qui signifie qu'une partie du capital prélevé produit un revenu qui vient bonifier la caisse de retraite et stabiliser le taux de cotisation. Enfin, les véhicules d'épargne privée de retraite, qu'il s'agisse des REER ou des régimes complémentaires de retraite, se retrouvent au troisième étage et viennent compléter les régimes publics. Ces régimes sont entièrement capitalisés. L'ensemble du système de sécurité financière à la retraite vise à remplacer 70 % du revenu de travail avant la retraite. De façon générale, les spécialistes sont d'accord sur le fait que ce taux de remplacement est suffisant pour maintenir un niveau de vie semblable à celui avant la retraite.

La réforme du Régime de rentes du Québec

Pour faire face aux changements démographiques et socio-économiques, le gouvernement a réalisé une réforme du Régime de rentes en 1998. Deux objectifs étaient poursuivis par cette réforme, soit garantir le paiement des prestations aux générations futures et renforcer l'équité entre les générations de cotisants. Une série de mesures ont donc été prises, notamment afin d'éviter que les prochaines générations n'aient à assumer des taux de cotisation trop importants. Grâce à cette réforme, l'année 1999-2000 a été la première année depuis 1994 où la Régie n'a pas eu à puiser dans la réserve du Régime pour payer les rentes et prestations à ses bénéficiaires.

L'adoption de la *Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite et autres dispositions législatives*

Une deuxième réforme est venue modifier le contexte de la Régie. En décembre 2000, la *Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite et autres dispositions législatives* était sanctionnée. Cette loi a permis d'apporter plusieurs améliorations importantes pour les participants et les bénéficiaires des régimes de retraite privés, notamment en dissipant les incertitudes qui entouraient les congés de cotisation en cours d'exercice, en permettant aux jeunes travailleurs d'acquérir le droit à une prestation dès leur adhésion à un régime de retraite et en permettant aux travailleurs mobiles qui cessent de participer à un régime de retraite de voir leur prestation de départ améliorée. Elle a également simplifié l'administration des régimes de retraite et renforcé les droits des participants et des bénéficiaires en leur donnant des outils qui leur permettent de surveiller plus activement la gestion de leur régime de retraite.

Le système de sécurité du revenu à la retraite

	MESURES	OBJECTIFS ET MODES DE FINANCEMENT
	3 Régimes privés de retraite <ul style="list-style-type: none"> • Régimes enregistrés d'épargne-retraite • Régimes complémentaires de retraite 	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter à l'épargne en vue de la retraite • Remplacer un niveau adéquat du revenu de travail • Capitalisation
	2 Régime de rentes du Québec Régime de pensions du Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacer 25 % du revenu de travail moyen • Capitalisation partielle
	1 Sécurité de la vieillesse <ul style="list-style-type: none"> • Pension de la Sécurité de la vieillesse • Supplément de revenu garanti 	<ul style="list-style-type: none"> • Verser un montant de base à tous les résidents • Garantir un revenu minimum décent • Financement par répartition

Un système adéquat de sécurité financière à la retraite

« Bien que nous soyons près du but, le système actuel n'atteint pas encore complètement l'objectif visé. »

L'analyse de la situation financière des personnes âgées, effectuée à partir de quatre indicateurs¹, révèle que le Canada se compare avantageusement aux grands pays industrialisés, se situant, avec le Québec, parmi ceux qui figurent en tête de liste. Cette bonne performance est attribuable au fait que le système offre une garantie de revenu de base adéquat sans engendrer une trop forte dépendance face aux régimes publics. Selon les analyses de l'Organisation de coopération de développement économique (OCDE), notre système accorde un haut niveau de bien-être aux retraités et a réussi à ramener les inégalités et la pauvreté chez ces derniers à un faible niveau, tout en maintenant plus basse la proportion de leurs revenus qui proviennent du gouvernement. En somme, de façon

générale, la configuration du système de sécurité financière à la retraite et son financement sont adéquats.

Malgré les conclusions précédentes, certains aspects du système doivent encore être améliorés. Bien que nous soyons près du but, le système actuel n'atteint pas encore complètement l'objectif visé, soit un niveau de remplacement du revenu de travail équivalant à 70 % du revenu avant la retraite. Une étude portant sur les données financières des Québécoises et Québécois à la retraite au cours de la période de 1991 à 1996 montre qu'en moyenne les retraités actuels bénéficient de revenus équivalant à environ 65 % des revenus dont ils disposaient avant leur retraite.

De plus, lorsque nous jetons un coup d'œil sur la situation des travailleurs actuels qui seront les retraités de demain, les indices nous montrent que le présent n'est peut-être pas garant de l'avenir et qu'il nous faut demeurer vigilants. En 1997, plus d'un travailleur sur deux n'était pas couvert par

1. La proportion de retraités vivant sous le seuil de faible revenu, le revenu des retraités en proportion de celui des non-retraités, les inégalités de revenus entre les retraités, et la différence entre le revenu des hommes et celui des femmes chez les retraités vivant seuls.

un régime complémentaire de retraite. Dans le secteur privé, cette situation atteignait trois travailleurs sur quatre. De plus, près de 40 % des travailleurs québécois n'étaient pas couverts par un régime complémentaire ni titulaires d'un REER. Ils ne pourront compter, à leur retraite, que sur le Régime de rentes, les mesures d'assistance du gouvernement fédéral et leurs épargnes personnelles, le cas échéant.

Finalement, un sondage réalisé en février 2001 par la Régie auprès de la population québécoise nous montre que 76 % des répondants reconnaissent l'importance de commencer à préparer financièrement sa retraite avant l'âge de 35 ans. De plus, 60 % des répondants mentionnent qu'ils ont commencé à préparer financièrement leur retraite autrement que par des cotisations au Régime de rentes du Québec. Chez les répondants âgés de moins de 35 ans, cette proportion est d'à peine 41 %.

La méconnaissance du système de sécurité financière à la retraite

Le fait que bon nombre de Québécoises et Québécois ne soient pas encore conscients de l'importance de préparer leur retraite peut certainement être en partie attribuable à la méconnaissance et à la mauvaise compréhension du système de sécurité financière à la retraite. Selon la Social Security Administration (SSA), soit l'organisme responsable du système de sécurité financière à la retraite aux États-Unis, la connaissance du régime de sécurité sociale américain constitue un facteur fondamental et indispensable à l'atteinte de tous ses autres objectifs stratégiques.

Or, le sondage réalisé en février 2001 nous a permis de constater qu'à peine 45 % des répondants connaissent plus de 70 % des éléments de base du Régime de rentes du Québec. Nous n'avons aucune donnée précise sur la connaissance des éléments de base de l'ensemble du

système de sécurité financière à la retraite. Cependant, une étude effectuée en 1999-2000 par Développement des ressources humaines Canada montre que 37 % des Québécoises et Québécois ont pu nommer deux des trois paliers du système de sécurité financière à la retraite.

Les technologies de l'information et des communications

La convergence de l'évolution des nouvelles technologies de communication et de celle des technologies informatiques ont déjà engendré des transformations importantes dans la vie des personnes et des organismes. Les entreprises, tant publiques que privées, misent de plus en plus sur ces nouvelles technologies pour renouveler leur offre de produits et services et réduire leurs coûts de fonctionnement. Grâce aux voies rapides, interactives et facilement accessibles par lesquelles se transmet désormais l'information, des dizaines de millions de citoyennes et citoyens du monde peuvent communiquer, s'informer et apprendre.

Il y a quelque temps, le gouvernement du Québec a affirmé sa volonté d'utiliser l'autoroute de l'information comme élément clé pour enrichir ses relations avec les citoyennes et citoyens. Les nombreuses initiatives en ce sens laissent supposer que le concept de « gouvernement en ligne » s'implantera dans la réalité quotidienne d'ici quelques années.

Certes, en défiant la distance et en rompant l'isolement, les technologies de l'information et des communications engendreront des attentes accrues de la part de la population en ce qui concerne la quantité et la qualité des services. En revanche, ces technologies constituent un puissant levier de communication pour accroître la connaissance du système de sécurité financière à la retraite et favoriser la responsabilisation de chacun dans la poursuite de son autonomie financière à la retraite.

« Le fait que bon nombre de Québécoises et Québécois ne soient pas encore conscients de l'importance de préparer leur retraite peut certainement être en partie attribuable à la méconnaissance et à la mauvaise compréhension du système de sécurité financière à la retraite. »

La modernisation de la fonction publique

Le gouvernement du Québec a sanctionné, le 30 mai 2000, la *Loi sur l'administration publique*. Cette loi vise l'amélioration de la qualité des services aux citoyennes et citoyens grâce à la modernisation du cadre de gestion gouvernementale. Par cette réforme, le gouvernement du Québec, à l'instar d'autres gouvernements dans le monde, veut accroître la performance, la transparence et l'imputabilité de son appareil administratif.

Par le passé, les gestionnaires cherchaient davantage à éliminer toute forme de risque en pratiquant une gestion surtout axée sur le contrôle. La modernisation de la fonction publique a engendré une évolution dans la façon de percevoir le risque. On l'associe davantage à des possibilités intéressantes et il représente un facteur concurrentiel pour les organismes. Il importe cependant de préciser que l'essence de cette notion n'est pas d'affaiblir aveuglément les contrôles, mais bien de les sélectionner de façon à permettre de faire des choix éclairés tout en maintenant à un niveau acceptable les risques auxquels s'expose un organisme. Ainsi, la notion de « contrôle » laissera la place à celle « d'être en contrôle ».

Le partenariat

Les temps changent. La mondialisation des marchés et le libre-échange amènent les entreprises dans un contexte de concurrence où seules les plus performantes pourront croître et se développer. Les gouvernements se retrouvent également en concurrence et sont redevables de la compétitivité des entreprises qui doivent compter sur les exportations pour soutenir leur croissance. Les exemples de regroupements visant à mettre en commun les expertises et compétences complémentaires et à rechercher de nouvelles formules d'expansion plus économiques ne cessent de se multiplier.

La saturation de l'assiette fiscale et l'état des finances publiques amènent les gouvernements à explorer, à l'instar du secteur privé, de nouveaux modèles d'affaires axés sur le partenariat public et privé. Ainsi, dans sa politique de l'autoroute de l'information, le gouvernement du Québec a confirmé sa volonté d'encourager le partenariat avec le secteur privé et de favoriser la mise en commun de services et l'établissement de partenariats organisationnels. L'État entend cependant s'assurer que l'intérêt public, c'est-à-dire celui des citoyennes et citoyens, est la seule motivation à la base des partenariats auxquels il souscrit.

La sensibilité de la population à la protection de la vie privée

La vie privée et les renseignements personnels sont très bien protégés par la législation québécoise, qui est fondée sur les principes formulés dans les lignes directrices adoptées par l'Organisation de coopération de développement économique (OCDE). Les lois du Québec se situent à l'avant-garde à cet égard.

Cependant, la combinaison de la technologie informatique et des réseaux de télécommunication permet aux organismes publics et privés de recueillir, d'emmagasiner et de traiter davantage de renseignements sur les personnes. Le décroisement, le partage, la disponibilité et l'accessibilité caractérisent de plus en plus la gestion de l'information et augmentent les risques de bris de confidentialité. La Régie des rentes, comme d'autres organismes publics, devra donc s'assurer de faire évoluer les mécanismes de sécurité et de protection des renseignements personnels afin de continuer à assurer l'intégrité et la confidentialité de toutes les ressources informationnelles dont elle dispose.

« La notoriété d'un organisme et la confiance qu'on lui témoigne influent sur sa capacité à établir des rapports avec les citoyennes et citoyens et l'appareil gouvernemental. »

Un organisme peu connu

Le déclin de la confiance accordée aux organismes publics s'observe dans de nombreux pays. Il devient de plus en plus évident qu'il y a un risque grandissant de « déconnexion » entre les gouvernements et la population. Plusieurs recherches concluent que les citoyennes et citoyens craignent que leurs institutions démocratiques soient de moins en moins au fait de leurs valeurs et intérêts.

La notoriété d'un organisme et la confiance qu'on lui témoigne influent sur sa capacité à établir des rapports avec les citoyennes et citoyens et l'appareil gouvernemental. Une faible notoriété signifie que l'organisme est méconnu de façon générale et, par conséquent, dénote un problème éventuel d'accessibilité aux services pour les citoyennes et citoyens. Un manque de confiance constitue un obstacle important à la réalisation de la mission d'un organisme.

Un sondage réalisé par la Régie en février 2001 révèle que 37 % des répondants ont pu identifier spontanément la Régie des rentes comme étant l'organisme gouvernemental québécois responsable de verser les montants auxquels les gens ont droit lors de leur retraite. Ce même sondage nous montre que 50 % des Québécoises et Québécois croient que les générations futures pourront profiter de la rente de retraite du régime public, alors que 71 % croient que la Régie des rentes est perçue comme un organisme très ou assez efficace.

Une performance et un service à la clientèle reconnus

L'environnement interne de la Régie est particulièrement marqué par l'approche de gestion adoptée en 1997, soit lorsqu'elle a été reconnue comme unité autonome de service. Ce statut a amené la Régie à mettre l'accent sur la définition d'objectifs en matière de services à la clientèle, la gestion par résultats et la transparence dans sa reddition de comptes. Ainsi, la Régie élabore son plan stratégique depuis 1988 et diffuse son rapport annuel dans son site Internet depuis 1997 ainsi que son plan d'action annuel depuis 1999.

La Régie est reconnue comme un organisme résolument tourné vers sa clientèle. L'existence de la *Déclaration de services aux citoyens*, avec des niveaux de services prenant assise sur les attentes des clients, en est une démonstration convaincante. De plus, l'élaboration d'un plan directeur des services à la clientèle a permis de préciser les axes d'intervention qui, de concert avec la mobilisation de notre personnel, concourent à l'amélioration continue de nos services et favorisent la réalisation des engagements de la Régie envers les citoyennes et citoyens. En 2001, le Mouvement québécois de la qualité a d'ailleurs décerné à la Régie le Grand Prix québécois de la qualité dans la catégorie « organisme public ».

Au cours des quinze dernières années, la Régie a mis l'accent sur la réduction des coûts par bénéficiaire. Durant cette période, pour le Fonds du Régime de rentes du Québec, les frais d'administration par bénéficiaire ont diminué de plus de 37 % (en dollars de 2000).



4

Enjeux

La lecture du contexte met en lumière quatre grands défis que la Régie sera appelée à relever dans un proche avenir. Ils sont le reflet des préoccupations majeures de la Régie. Nous sommes conscients que certains de ces enjeux transcendent les responsabilités de la Régie et interpellent la société québécoise tout entière. Cependant, nous croyons qu'il importe que la Régie soit le principal porteur de ces enjeux dans l'appareil gouvernemental et qu'elle rende compte de leur évolution afin de solliciter la mobilisation de toute la société à l'égard de la sécurité financière des Québécoises et Québécois à la retraite.

Enjeu 1

Renforcer la connaissance du système de sécurité financière à la retraite

L'analyse du contexte nous permet de constater que la connaissance et la compréhension du système de sécurité financière à la retraite représentera le premier enjeu auquel nous devons faire face. Pour bon nombre de citoyennes et citoyens, la planification financière à la retraite constitue un univers complexe qui n'est accessible qu'à des spécialistes. Pourtant, une bonne compréhension des éléments de base de ce système est essentielle pour permettre aux citoyennes et citoyens de faire des choix raisonnables et responsables en matière de planification financière à la retraite et de participer activement aux débats publics portant sur ces questions.

Le contexte nous incite également à progresser sur la voie des échanges électroniques. Le développement des services en ligne est devenu une stratégie privilégiée par les gouvernements et les entreprises pour se rapprocher de la population grâce à des services personnalisés accessibles en tout temps et offerts en mode interactif. Cette stratégie offre un potentiel considérable pour améliorer, développer et mettre en œuvre de nouveaux outils informationnels. Elle ouvre la voie à l'innovation dans la façon d'établir une relation avec les citoyennes et citoyens pour mieux répondre à leurs besoins, et ce, à un coût raisonnable. Elle constitue un outil de communication appuyant efficacement le renforcement de l'information sur le système de sécurité financière à la retraite.

Enjeu 2

Assurer l'autonomie financière des Québécoises et Québécois à leur retraite

L'évolution de la situation sociale, démographique et économique met en lumière un deuxième défi de taille, soit celui d'assurer l'autonomie financière des Québécoises et Québécois à leur retraite. Bien que cet enjeu se situe davantage à un niveau sociétal, il interpelle particulièrement la Régie. Pour le relever, nous devons conjuguer nos efforts à ceux de tous les intervenants. Le travailleur étant le principal concerné, il sera important de parvenir à le sensibiliser à la préparation financière à la retraite. Les employeurs et les syndicats seront également interpellés afin de mettre sur pied des régimes de retraite complémentaires qui favoriseront la sécurité financière des Québécoises et Québécois.

De notre côté, nous devons suivre de près l'évolution du Régime de rentes du Québec. Il nous faudra être attentifs aux nouvelles tendances des systèmes des pays industrialisés et les adapter au contexte et aux valeurs de la société québécoise.

Enjeu 3

Étendre notre influence auprès des citoyennes et citoyens et du milieu gouvernemental

Les enjeux précédents interpellent la Régie au premier chef en tant que porteuse de plusieurs messages d'intérêt public en matière de sécurité financière à la retraite. Certains viseront à informer et sensibiliser les citoyennes et citoyens à la planification financière en vue de la retraite. D'autres s'adresseront aux autorités gouvernementales et viseront à partager nos expertises, notamment en ce qui concerne la sécurité financière à la retraite et le vieillissement de la société québécoise.

L'impact du vieillissement de la population ne se limite pas à l'aspect de la sécurité financière à la retraite. La société québécoise tout entière est appelée à réfléchir à une nouvelle organisation de la vie en société, remettant en question l'approche traditionnelle de la prise de la retraite et créant un environnement favorable pour tous les âges. Dans cette perspective, nous devons relever le défi d'étendre notre influence dans le domaine de la sécurité financière à la retraite auprès de la population et des autorités gouvernementales. Pour y parvenir, il nous faudra accentuer nos efforts pour hausser notre notoriété et la confiance que les citoyennes et citoyens nous accordent.

Enjeu 4

S'acquitter de notre mission avec performance

L'ouverture des marchés et des échanges a eu des répercussions sur les attentes des citoyennes et citoyens et des entreprises. La comparaison de la qualité des services est maintenant inévitable, peu importe que ces services soient rendus par des organismes publics ou des entreprises du Québec ou d'ailleurs. Pour être en mesure d'offrir des services concurrentiels à la hauteur des attentes de leur clientèle, les organismes devront s'associer et mettre en commun leurs forces et expertises afin d'ouvrir la voie à des solutions novatrices. Nous devons développer de nouvelles possibilités de partenariats d'affaires nous permettant de réaliser avec d'autres ce qui semble difficile, voire impossible, de faire seuls selon les limites ou les contraintes existantes.

Comme défi ultime, il nous faudra démontrer davantage de performance. Il est de première importance que notre gestion soit toujours plus efficace, que nos services soient de haute qualité et rendus aux moindres coûts. En prenant

appui sur la compétence de notre personnel et la force de notre positionnement technologique, nous serons en mesure de constamment adapter nos services en conformité avec les besoins et attentes de notre clientèle.

Bien qu'une saine gestion du personnel ne soit pas une préoccupation nouvelle, nous devons davantage intégrer cette dimension à notre processus global de gestion de la performance et viser l'optimisation de nos façons de faire. Ainsi, nous miserons sur la valorisation et la reconnaissance de notre personnel ainsi que sur son bien-être. Notre capacité à anticiper les changements et à fournir un encadrement adapté aux besoins des personnes, constituera une condition de succès. Il nous faudra ainsi adapter notre cadre de gestion à l'évolution des besoins de tous les acteurs de la performance et continuer à offrir des services de qualité.

5

*Orientations,
axes d'intervention,
objectifs et indicateurs*



La description du contexte et des enjeux nous a permis de constater l'ampleur des défis auxquels la Régie est confrontée. Pour y faire face, nous avons adopté cinq grandes orientations stratégiques qui représenteront les directions vers lesquelles nous nous engagerons au cours des cinq prochaines années.

Pour chacune de ces orientations, nous avons déterminé des axes d'intervention que nous entendons prendre pour relever ces défis. Ces axes constitueront les moyens que nous déploierons pour cheminer en direction des orientations et atteindre les résultats qui permettront de contrer les menaces, saisir les occasions, améliorer nos faiblesses et profiter de nos forces.

Pour mieux saisir la portée de notre plan stratégique, chaque axe d'intervention sera accompagné d'objectifs précis qui représenteront des engagements à l'égard des résultats visés et d'indicateurs pour mesurer la progression visée.

Orientation, axes d'intervention, objectifs et indicateurs

Orientation 1

Informer et former les citoyennes et citoyens en matière de sécurité financière à la retraite

La *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* confie à la Régie des rentes le mandat de promouvoir la planification financière de la retraite. Nous croyons que la réussite de cet aspect passe par une meilleure connaissance et une meilleure compréhension du système de sécurité financière à la retraite. Pour relever ce défi, nous entendons faire des technologies de l'information et des communications un moyen privilégié d'information et de formation des citoyennes et citoyens. En rendant accessibles de l'information vulgarisée et des outils de soutien à la

planification financière simples et efficaces, nous permettrons aux citoyennes et citoyens d'acquérir les connaissances nécessaires pour planifier leur autonomie financière en vue de la retraite.

Nos actions en ce sens seront guidées par une volonté d'offrir à notre clientèle de nouveaux services caractérisés par leur diversité et leur facilité d'accès, par un échange sécuritaire de renseignements personnalisés et par un service intégré.

Axe d'intervention 1

Utiliser les technologies de l'information et des communications comme outils d'information et de formation des Québécoises et Québécois

Au cours des cinq prochaines années, nous viserons à accentuer nos efforts pour démystifier et faire connaître le système de sécurité financière à la retraite. L'information et la formation vulgarisées et accessibles à tous se situeront au cœur même des préoccupations de la Régie et constitueront la matière première dont les citoyennes et citoyens auront besoin pour assurer leur autonomie financière à la retraite.

Une utilisation judicieuse et un déploiement harmonieux des technologies de l'information et des communications entraîneront une plus grande diffusion de l'information à un coût moindre.

Objectifs stratégiques

1. D'ici à 2007, augmenter à 50 % le taux de connaissance des éléments de base du Régime de rentes du Québec. Ce taux était de 45 % en 2001.
2. D'ici à 2007, augmenter à 2 700 le nombre moyen de visiteurs par jour du site Internet de la Régie. Au cours de l'année 2000, le nombre de visiteurs du site Internet de la Régie était en moyenne de 800 par jour.

Indicateurs

- Taux de connaissance des éléments de base du Régime de rentes du Québec.
- Nombre moyen de visiteurs par jour du site Internet de la Régie.

Axe d'intervention 2

Améliorer l'accessibilité aux renseignements personnalisés en vue de planifier sa retraite

Les renseignements personnalisés feront également partie intégrante de nos préoccupations. Il existe un potentiel considérable de développement de nouveaux outils informationnels permettant l'intégration personnalisée de toutes les composantes du système de sécurité financière à la retraite. Grâce à un portail regroupant des renseignements selon leurs intérêts, les citoyennes et citoyens auront accès à une information personnalisée, interactive, à jour et intégrée.

En ce sens, nous concevrons un outil de simulation intégrée des revenus de retraite permettant de fournir une information adaptée à la situation particulière de chaque cotisant. Cet outil sera destiné à l'ensemble des citoyennes et citoyens du Québec et permettra de solutionner le problème des personnes qui reçoivent actuellement plusieurs documents distincts et désynchronisés pour un même besoin, soit la planification de leur retraite.

Objectif stratégique

3. Au cours de la période 2002-2007, amener plus de 20 % des cotisants à utiliser au moins une fois le module de simulation de la retraite.

Indicateur

Pourcentage des cotisants ayant utilisé au moins une fois le module de simulation de la retraite au cours de la période 2002-2007.

Orientation 2

Consolider le système de sécurité financière à la retraite

Depuis sa création, la Régie doit relever le défi de guider les Québécoises et Québécois vers une autonomie financière au moment de leur retraite. Pour y parvenir, il nous faudra consolider le système de sécurité financière à la retraite en veillant à ce que chacune des composantes du système

remplisse efficacement son rôle respectif. L'implication et la responsabilisation des citoyennes et citoyens, des employeurs et des syndicats seront essentielles à la réalisation des objectifs liés à cette orientation.

Axe d'intervention 3

Faire évoluer le Régime de rentes du Québec de façon à en assurer la pérennité

La réforme du Régime de rentes entreprise en 1998 a permis de garantir aux générations à venir qu'elles pourront compter sur un régime fondé sur l'équité, la solidarité et la responsabilité, capable de faire face au défi du vieillissement de la société québécoise. Il faudra maintenant veiller à le faire évoluer en tenant compte des facteurs externes qui pourraient fragiliser sa pérennité et menacer l'équité intergénérationnelle.

Le principal facteur dont il faudra tenir compte sera sans contredit l'augmentation anticipée de la proportion de bénéficiaires d'une rente de retraite par rapport à la population active du Québec. Nous devons donc constituer à court et moyen termes une réserve suffisamment importante pour soutenir cette augmentation.

Il sera également important que l'évolution du Régime de rentes se réalise en harmonie avec les préoccupations et les besoins des citoyennes et citoyens. Nous devons leur fournir l'occasion de se prononcer et de participer aux débats qui dessineront l'avenir du Régime.

Objectifs stratégiques

4. D'ici à 2007, augmenter le ratio réserve/sortie de fonds à un niveau de 3,5. Ce ratio était de 2,7 en 2000.
5. D'ici à 2004, réaliser une consultation publique portant sur l'état du Régime de rentes et l'opportunité d'en modifier les modalités.

Indicateurs

- Ratio réserve/sortie de fonds.
- Réalisation d'une consultation publique.

Axe d'intervention 4

Doter les citoyennes et citoyens d'outils leur permettant d'épargner en vue d'assurer leur autonomie financière à leur retraite

Les régimes complémentaires de retraite, les REER ainsi que l'épargne sont des compléments nécessaires pour combler l'écart entre les besoins au moment de la retraite et les revenus fournis par les programmes publics.

Pourtant, au cours des dix dernières années, les mutations du monde du travail, combinées à la situation économique du Québec, ont engendré une baisse constante du pourcentage de participants aux régimes complémentaires de retraite. Pour freiner cette baisse et encourager davantage les travailleurs à épargner régulièrement et

à mieux préparer leur retraite, diverses initiatives seront mises en œuvre par la Régie. Une de ces initiatives sera de contribuer au développement de nouveaux véhicules d'épargne complémentaire de retraite qui soient simples, efficaces et continuellement adaptés au contexte et aux besoins des travailleurs québécois. Nous croyons également qu'un allègement et une simplification de nos règlements, de nos normes ou même de nos procédures administratives contribueront à inciter les travailleurs à utiliser les véhicules d'épargne déjà en place.

Objectifs stratégiques	Indicateurs
<p>6. D'ici à 2007, augmenter à 80 % le pourcentage de travailleurs québécois gagnant plus de 20 000 \$ et ayant épargné régulièrement (soit pendant au moins quatre des sept dernières années) dans un régime complémentaire de retraite ou un REER. En 1999, ce pourcentage était de 79 %.</p>	<p>Pourcentage de travailleurs québécois gagnant plus de 20 000\$ ayant épargné régulièrement dans un régime complémentaire de retraite ou un REER.</p>
<p>7. D'ici à 2007, maintenir le pourcentage de travailleurs québécois participant à un régime complémentaire de retraite. En 2001, ce pourcentage se situait à environ 42 %.</p>	<p>Pourcentage de travailleurs québécois participant à un régime complémentaire de retraite.</p>
<p>8. D'ici à 2007, augmenter à 65 % le pourcentage de Québécoises et Québécois ayant commencé leur préparation financière en vue de la retraite autrement que par des cotisations au Régime de rentes du Québec. Ce taux était de 60 % en 2001.</p>	<p>Pourcentage de Québécoises et Québécois ayant commencé leur préparation financière en vue de la retraite autrement que par des cotisations au Régime de rentes du Québec.</p>
<p>9. D'ici à 2007, adapter, simplifier et contribuer à mettre en place des outils favorisant la participation des travailleurs québécois à un régime complémentaire de retraite.</p>	<p>Nombre d'outils ayant été adaptés, simplifiés ou mis en place.</p>

Orientation 2

Consolider le système de sécurité financière à la retraite (suite)

Axe d'intervention 5

Accentuer nos activités de recherche et de développement portant sur les politiques de sécurité financière à la retraite

Les contextes externes et internes qui ont des incidences sur le système de sécurité financière à la retraite évoluent constamment. Les tendances démographiques et socio-économiques doivent être régulièrement analysées en vue d'évaluer les conséquences de ces changements sur le système. Il ne suffit pas seulement d'être réactifs, mais aussi d'être proactifs dans notre domaine.

De plus, pour renforcer la connaissance du système et contribuer à l'autonomie financière, la Régie doit être une référence d'information et d'expertise en matière

de sécurité financière à la retraite. Elle doit exercer une vigie constante sur l'évolution des programmes, ici et à l'étranger, et doit effectuer des évaluations périodiques de l'état du système et de sa performance globale.

Ainsi, nous favoriserons la recherche et le développement sur les politiques de sécurité financière à la retraite afin d'alimenter les futures consultations publiques et de stimuler l'élaboration de politiques continuellement adaptées à un environnement qui change à un rythme accéléré.

Objectifs stratégiques	Indicateurs
10. D'ici à 2004, réaliser une évaluation du système québécois de sécurité financière à la retraite par rapport à ceux des autres pays industrialisés.	Réalisation d'une évaluation du système québécois de sécurité financière à la retraite par rapport à ceux des autres pays industrialisés.
11. D'ici à 2005, réaliser une étude portant sur les revenus des retraités.	Réalisation d'une étude portant sur les revenus des retraités.
12. D'ici à 2007, réaliser une étude portant sur le comportement des Québécoises et Québécois en matière d'épargne en vue de la retraite.	Réalisation d'une étude portant sur le comportement des Québécoises et Québécois en matière d'épargne en vue de la retraite.
13. D'ici à 2007, réaliser une étude portant sur le comportement des employeurs relativement à la mise en place de régimes complémentaires de retraite.	Réalisation d'une étude portant sur le comportement des employeurs.

Orientation 3

Hausser notre notoriété, mettre à profit et partager nos expertises

Par le passé, nous avons investi beaucoup d'efforts pour consolider le système de sécurité financière à la retraite. La réforme du Régime de rentes du Québec, l'adoption de la *Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite et autres dispositions législatives*, ainsi que nos actions visant à sensibiliser la population à l'importance de bien préparer financièrement sa retraite en témoignent. Nous nous sommes cependant moins préoccupés de faire connaître nos réalisations et de créer des conditions favorisant une bonne réception de nos messages.

Nous intensifierons donc nos actions visant à accroître la visibilité de nos réalisations. Pour la Régie, il s'agit là d'un renforcement majeur qui s'avère nécessaire pour améliorer l'efficacité du système de sécurité financière à la retraite. Sans ce renforcement, la portée de nos messages serait plus restreinte. Nos efforts de formation, d'information et de sensibilisation en matière de planification financière risqueraient par conséquent de ne pas produire les résultats attendus. Nous sommes convaincus qu'une visibilité et une notoriété accrues contribueront grandement à l'atteinte des objectifs poursuivis par la Régie.

Axe d'intervention 6

Intensifier la relation de confiance avec la population

Nous intensifierons donc nos efforts de communication visant à nous faire connaître. Plus précisément, nous viserons à accroître notre taux de notoriété spontanée ainsi que la confiance que la population témoigne envers l'administration de la Régie.

Mentionnons que le taux de notoriété spontanée correspond au pourcentage de répondants qui identifient spontanément la Régie des rentes du Québec comme étant « l'organisme gouvernemental québécois responsable de verser les montants d'argent auxquels les gens ont droit lors de leur retraite ».

Objectifs stratégiques

14. D'ici à 2007, augmenter à 40 % le taux de notoriété spontanée de la Régie auprès de la population. Ce taux était de 37 % en 2001.
15. D'ici à 2007, augmenter à 60 % le taux de confiance de la population envers l'administration de la Régie. Ce taux était de 53 % en 2001.

Indicateurs

Taux de notoriété spontanée de la Régie auprès de la population.

Taux de confiance de la population envers l'administration de la Régie.

Orientation 3

Hausser notre notoriété, mettre à profit et partager nos expertises (suite)

Axe d'intervention 7

Partager notre expertise et nos meilleures pratiques

Au fil des ans, nous avons acquis une solide expertise dans plusieurs domaines, notamment celui de la sécurité financière à la retraite. Il est de notre devoir de contribuer à l'élaboration des orientations gouvernementales en partageant ces expertises.

Ainsi, au cours des cinq prochaines années, nous favoriserons les activités d'échange visant à partager notre expertise en matière de sécurité financière à la retraite avec d'autres organismes publics. Plusieurs organismes seront ciblés par ces activités d'échange. Mentionnons, à titre d'exemples, la Social Security Administration (SSA), les responsables du Régime de pensions du Canada, l'Association internationale de la sécurité sociale, l'Institut canadien des actuaires ainsi que l'Institut canadien de la retraite et des avantages sociaux.

Au cours des dernières années, l'environnement interne de la Régie a été particulièrement marqué par ses pratiques novatrices en matière de gestion et de service à la clientèle. Cela concerne à la fois les services offerts à la clientèle du Régime de rentes du Québec, les régimes complémentaires de retraite et le régime de prestations familiales. Par conséquent, nous favoriserons également les activités d'échange visant à partager notre expertise et nos meilleures pratiques touchant plus spécifiquement à ces domaines.

Objectifs stratégiques	Indicateurs
16. Participer annuellement à au moins trois activités d'échange en matière de sécurité financière à la retraite avec d'autres organismes ayant les mêmes préoccupations que la Régie.	Nombre d'activités d'échange en matière de sécurité financière à la retraite auxquelles la Régie a participé.
17. D'ici à 2007, participer à des réseaux d'échange en matière de prestation de services aux citoyennes et citoyens avec d'autres organismes publics.	Fréquence des échanges dans le cadre des réseaux.
18. D'ici à 2007, participer à des réseaux d'échange en matière de gestion avec le secteur privé et le secteur public.	Fréquence des échanges dans le cadre des réseaux.

Orientation 4

Viser un niveau élevé de performance dans nos activités et notre prestation de services aux citoyennes et citoyens

Depuis quelques années déjà, l'administration publique québécoise a entrepris de modifier son cadre de gestion pour l'adapter aux nouvelles réalités de ce début de XXI^e siècle. Ainsi, les organismes seront davantage jugés en fonction des résultats atteints que des règles à suivre.

Bien que la pratique de la gestion par résultats soit déjà préconisée par la Régie depuis plusieurs années, nous profiterons des nouvelles occasions offertes par la *Loi sur l'administration publique* pour continuer à offrir un niveau élevé de performance dans nos activités et notre prestation de services aux citoyennes et citoyens.

Axe d'intervention 8

Continuer à offrir des services répondant aux besoins et aux attentes de notre clientèle

La qualité des services a toujours été au cœur des préoccupations de la Régie. La *Déclaration de services aux citoyens* témoigne d'ailleurs des hauts niveaux de services auxquels nous nous engageons auprès de notre clientèle. En 1997, la Régie a défini ses principes directeurs et ses axes d'intervention en matière de services à la clientèle. Un plan directeur des services à la clientèle visant à proposer un cadre à nos actions et à poser des jalons pour le développement de l'offre de services aux citoyennes et citoyens a été élaboré. Dans un souci d'amélioration continue, nous actualiserons notre plan directeur des

services à la clientèle en nous fondant sur le bilan de l'exercice précédent et sur les attentes de la clientèle qui seront régulièrement mesurées.

De plus, l'analyse du contexte nous montre que l'utilisation des technologies de l'information et des communications constitue une occasion de maintenir une position concurrentielle. En offrant une gamme de produits et services par voie électronique, nous améliorerons l'accès à nos services tout en favorisant une réduction des délais et des coûts de traitement.

Objectifs stratégiques

19. D'ici à 2004, actualiser le plan directeur des services à la clientèle.
20. Mettre en place et réviser annuellement le plan d'amélioration des services.
21. D'ici à 2007, offrir par voie électronique 70 % de nos produits et services.

Indicateurs

- Réalisation d'un nouveau plan directeur des services à la clientèle.
- Mise en place du plan d'amélioration des services.
- Pourcentage de produits et services offerts par voie électronique.

Orientation 4

Viser un niveau élevé de performance dans nos activités et notre prestation de services aux citoyennes et citoyens (suite)

Axe d'intervention 9

Développer un milieu de travail stimulant, valorisant et reconnaissant pour notre personnel et consolider le cadre de gestion

Nos réalisations actuelles constitueront un fer de lance pour offrir à notre personnel un milieu de travail stimulant, valorisant et reconnaissant et pour consolider notre cadre de gestion. Pour y parvenir, nous ciblerons quatre dimensions importantes en matière de gestion, et ce, tout en s'assurant de minimiser nos coûts d'administration.

La première consiste à accroître le leadership de gestion. Nous reconnaissons l'importance pour les gestionnaires d'assumer un leadership mobilisateur auprès de leurs employés et de respecter un équilibre entre la gestion des dossiers et la gestion du personnel.

La deuxième dimension favorise une gestion souple et évolutive axée sur les résultats. Il importe que les gestionnaires disposent d'une plus grande liberté d'action et d'un cadre de travail plus souple s'ils veulent faciliter le développement d'une culture de performance. Pour que ce type de gestion soit possible, il nous faudra appuyer les gestionnaires dans leurs activités quotidiennes en mettant à leur disposition l'information de gestion fiable et à jour.

La troisième dimension vise à miser sur le potentiel qu'offre le savoir-faire du personnel. Nous sommes conscients que la réussite de la Régie à accomplir sa mission passe avant tout par l'engagement et la compétence de son personnel. Il est

essentiel que chaque employé perçoive son travail de façon dynamique et y voie une source de satisfaction personnelle. Dans cette perspective, la reconnaissance constitue un levier important de mobilisation. De plus, le défi de renouvellement du personnel nous convainc de l'importance de nous donner les moyens d'attirer de nouveaux employés, de retenir les personnes déjà en fonction et d'assurer le transfert des connaissances et du savoir-faire des employés qui quitteront la Régie.

Et finalement, la quatrième dimension consiste à apprivoiser la gestion du risque. Le risque est un élément omniprésent dans le quotidien des gestionnaires. Le défi consiste alors à amener les gestionnaires à l'analyser, le prendre en charge et à l'intégrer comme une composante normale de gestion.

Nous sommes conscients qu'il est primordial de préserver le lien de confiance qui unit la Régie et les citoyennes et citoyens québécois. Ainsi, les orientations en matière de gestion seront mises de l'avant dans un souci constant de protéger les renseignements sous notre responsabilité. Nos actions seront réalisées conformément aux lois relatives à la protection des renseignements personnels dans plusieurs champs d'activités, comme l'implantation de profils d'accès des employés de la Régie aux renseignements nominatifs.

Objectifs stratégiques	Indicateurs
22. D'ici à 2003, implanter de nouvelles mesures de reconnaissance pour le personnel.	Nombre de nouvelles mesures de reconnaissance implantées.
23. D'ici à 2003, mettre en place un plan de relève pour les emplois en gestion et pour les emplois stratégiques.	Mise en place d'un plan de relève.
24. D'ici à 2005, se doter d'un outil d'information de gestion permettant d'améliorer la performance des activités.	Pourcentage de directions dans lesquelles un outil d'information de gestion a été implanté.
25. Intégrer l'analyse des risques dans tous les nouveaux projets et dans tous les processus d'affaires actuels de la Régie.	Pourcentage de nouveaux projets pour lesquels une analyse des risques a été réalisée.
26. D'ici à 2007, réaliser une évaluation sur la conformité aux lois relatives à la protection des renseignements personnels dans cinq champs d'activités ciblés par le Comité de protection des renseignements personnels.	Pourcentage de processus d'affaires actuels pour lesquels une analyse des risques a été réalisée.
27. Autofinancer les projets d'investissement par les économies d'échelle provenant de la croissance de la clientèle et par la réduction des dépenses d'administration.	Nombre de champs d'activités pour lesquels une évaluation de conformité a été réalisée.
	Frais d'administration par bénéficiaire pour le Fonds du RRQ.

Orientation 5

Créer et développer des partenariats

La croissance importante du nombre de bénéficiaires et des demandes de renseignements pour tous ceux et celles qui prépareront leur retraite entraînera la nécessité de faire davantage avec moins de ressources. Il nous faudra donc être capables de mettre en œuvre de nouvelles façons de faire pour élargir l'éventail des services à la clientèle et en maintenir le niveau de qualité aux moindres coûts possibles. De nouvelles formes de partenariats d'affaires seront ajoutées aux moyens traditionnels pour contrer les effets des modifications que subissent les environnements interne et externe.

Trois niveaux d'engagement des partenaires peuvent être définis selon les variables suivantes : le type d'entente, l'échéance de l'entente et le niveau de partage des risques encourus :

- le partenaire « collaborateur » qui signe une entente d'échange de bons procédés visant à satisfaire conjointement avec la Régie un besoin d'un client ou d'un autre partenaire ;
- le partenaire « cogestionnaire » qui s'engage par entente formelle à court et moyen termes, moyennant un partage des risques et des bénéfices, à prendre en charge et à soutenir conjointement avec la Régie la satisfaction d'un besoin d'un client ou d'un autre partenaire ;

- le partenaire « associé » qui s'engage par entente formelle à moyen et long termes, moyennant un partage des risques et des bénéfices, à créer une propriété commune pour assurer la satisfaction d'un besoin d'un client ou d'un autre partenaire.

Les partenariats que nous avons conclus jusqu'à présent s'inscrivent à l'intérieur des deux premiers types de partenariat, principalement le premier. Cependant, l'importance des investissements qu'il nous faudra déployer pour accomplir notre mission nous amène à envisager des associations plus complexes avec d'autres organismes ou entreprises. Le deuxième et le troisième type de partenariat d'affaires offrent une occasion, au-delà de notre capacité, de moderniser les méthodes et les outils transactionnels et d'optimiser les actifs et les ressources disponibles. Ainsi, la création de nouveaux partenariats et le développement de ceux déjà en place représentent l'une des voies à privilégier pour accroître notre performance et élargir l'éventail de nos services.

Axe d'intervention 10

Recourir aux partenariats d'affaires pour accroître les avantages relatifs à l'élaboration de nouveaux projets

La Régie possède une expertise et des compétences particulières. Au cours des cinq prochaines années, nous exploiterons ce potentiel afin d'accroître les perspectives de partenariats d'affaires.

Ainsi, tous les nouveaux projets feront l'objet d'une étude sommaire de partenariat. Cette étude sommaire permettra de distinguer rapidement les activités ou les projets ayant un potentiel de partenariat d'affaires de ceux dont la teneur même du sujet en élimine toute possibilité. Dans tous les cas où l'étude sommaire aura permis de reconnaître un potentiel de partenariat, une étude approfondie sera réalisée.

Objectif stratégique

28. Réaliser, dans tous les nouveaux projets, une étude sommaire de partenariat d'affaires et donner suite aux recommandations de cette étude.

Indicateurs

Pourcentage des nouveaux projets pour lesquels une étude sommaire de partenariat d'affaires a été réalisée.
Pourcentage des nouveaux projets présentant un potentiel de partenariat qui ont fait l'objet d'une étude approfondie.

Orientation 5

Créer et développer des partenariats (suite)

Axe d'intervention 11

Recourir aux partenariats d'affaires pour rentabiliser davantage nos actifs et nos processus actuels

La Régie consacre des sommes importantes à la réalisation de grands projets de développement. La plupart de ces projets impliquent des investissements majeurs pour la mise en place d'infrastructures à la fine pointe de la technologie. Ces dernières années, nous avons entre autres mis en place les infrastructures nécessaires pour la micro-informatique, pour la présentation en image et la gestion automatisée du travail, ainsi que pour l'implantation d'un centre d'appels

moderne et efficace. De plus, la Régie, dans la réalisation de ses activités courantes, spécialisées dans le domaine de la retraite et du soutien aux familles, a acquis une expertise et des façons de faire qu'elle pourrait avoir avantage à partager avec d'autres organismes. Il ne s'agit pas de commercialiser nos actifs, mais bien de favoriser un partage de coûts pour en accroître la rentabilité.

Objectifs stratégiques

29. D'ici à 2003, élaborer un plan d'affaires portant sur nos actifs et nos meilleurs processus d'affaires.
30. D'ici à 2007, offrir à d'autres organismes gouvernementaux au moins une occasion de partenariat d'affaires lié à nos actifs ou à nos processus.

Indicateurs

- Élaboration d'un plan d'affaires portant sur nos actifs et nos meilleurs processus d'affaires.
- Nombre de partenariats d'affaires liés à nos actifs ou à nos processus offerts à d'autres organismes gouvernementaux.



Conclusion

En 2007, l'atteinte des objectifs liés à ce plan stratégique nous aura permis de bâtir un système de sécurité financière à la retraite efficace et adapté à la réalité sociale, démographique et économique du Québec. Les citoyennes et citoyens seront mieux informés et le système de planification financière à la retraite sera mieux compris par ceux-ci. Il leur sera alors beaucoup plus facile de faire des choix éclairés et responsables en matière de planification à la retraite et de prendre position dans les débats publics qui orienteront l'avenir du système.

Ce plan nous aura également amenés à pousser encore plus loin la notion de performance dans notre organisation en misant sur l'engagement et la compétence de notre personnel. Nos services seront de haute qualité, adaptés aux besoins et aux attentes de notre clientèle et rendus à un coût raisonnable.

Nous en sommes conscients, le Plan stratégique 2002-2007 de la Régie des rentes est ambitieux et met en lumière un niveau d'exigence et des défis jusque-là inconnus. Nous avons néanmoins la profonde conviction qu'il est réalisable si tous et chacun, employés de la Régie, citoyennes et citoyens, employeurs et syndicats, unissons nos efforts pour continuer à progresser « vers une autonomie financière à la retraite accessible à tous les Québécois et Québécoises ».



Annexe

Enjeux	1 Renforcer la connaissance du système de sécurité financière à la retraite.		2 Assurer l'autonomie financière des Québécoises et Québécois à leur retraite.			3 Étendre notre influence auprès des citoyennes et citoyens et du milieu gouvernemental.		4 S'acquitter de notre mission avec performance.			
Orientations stratégiques	1 Informer et former les citoyennes et citoyens en matière de sécurité financière à la retraite.		2 Consolider le système de sécurité financière à la retraite.			3 Hausser notre notoriété, mettre à profit et partager nos expertises.		4 Viser un niveau élevé de performance dans nos activités et notre prestation de services aux citoyennes et citoyens.		5 Créer et développer des partenariats.	
Axes d'intervention	1 Utiliser les technologies de l'information et des communications comme outils d'information et de formation des Québécoises et Québécois.	2 Améliorer l'accessibilité aux renseignements personnalisés en vue de planifier sa retraite.	3 Faire évoluer le Régime de rentes du Québec de façon à en assurer sa pérennité.	4 Doter les citoyennes et citoyens d'outils leur permettant d'épargner en vue d'assurer leur autonomie financière à leur retraite.	5 Accentuer nos activités de recherche et de développement portant sur les politiques de sécurité financière à la retraite.	6 Intensifier la relation de confiance avec la population.	7 Partager notre expertise et nos meilleures pratiques.	8 Continuer à offrir des services répondant aux besoins et aux attentes de notre clientèle.	9 Développer un milieu de travail stimulant, valorisant et reconnaissant pour notre personnel et consolider le cadre de gestion.	10 Recourir aux partenariats d'affaires pour accroître les avantages relatifs à l'élaboration de nouveaux projets.	11 Recourir aux partenariats d'affaires pour rentabiliser davantage nos actifs et nos processus actuels.
Objectifs	<p>1 D'ici à 2007, augmenter à 50 % le taux de connaissance des éléments de base du Régime de rentes du Québec. Ce taux était de 45 % en 2001.</p> <p>2 D'ici à 2007, augmenter à 2 700 le nombre moyen de visiteurs par jour du site Internet de la Régie. Au cours de l'année 2000, le nombre de visiteurs du site Internet de la Régie était en moyenne de 800 par jour.</p>	<p>3 Au cours de la période 2002-2007, amener plus de 20 % des cotisants à utiliser au moins une fois le module de simulation de la retraite.</p>	<p>4 D'ici à 2007, augmenter le ratio réserve/sortie de fonds à un niveau de 3,5. Ce ratio était de 2,7 en 2000.</p> <p>5 D'ici à 2004, réaliser une consultation publique portant sur l'état du Régime de rentes et l'opportunité d'en modifier les modalités.</p>	<p>6 D'ici à 2007, augmenter à 80 % le pourcentage de travailleurs québécois gagnant plus de 20 000 \$ et ayant épargné régulièrement (soit pendant au moins quatre des sept dernières années) dans un régime complémentaire de retraite ou un REER. En 1999, ce pourcentage était de 79 %.</p> <p>7 D'ici à 2007, maintenir le pourcentage de travailleurs québécois participant à un régime complémentaire de retraite. En 2001, ce pourcentage se situait à environ 42 %.</p> <p>8 D'ici à 2007, augmenter à 65 % le pourcentage de Québécoises et Québécois ayant commencé leur préparation financière en vue de la retraite autrement que par des cotisations au Régime de rentes du Québec. Ce taux était de 60 % en 2001.</p> <p>9 D'ici à 2007, adapter, simplifier et contribuer à mettre en place des outils favorisant la participation des travailleurs québécois à un régime complémentaire de retraite.</p>	<p>10 D'ici à 2004, réaliser une évaluation du système de sécurité financière à la retraite par rapport à ceux des autres pays industrialisés.</p> <p>11 D'ici à 2005, réaliser une étude portant sur les revenus des retraités.</p> <p>12 D'ici à 2007, réaliser une étude portant sur le comportement des Québécoises et Québécois en matière d'épargne en vue de la retraite.</p> <p>13 D'ici à 2007, réaliser une étude portant sur le comportement des employeurs relativement à la mise en place de régimes complémentaires de retraite.</p>	<p>14 D'ici à 2007, augmenter à 40 % le taux de notoriété spontanée de la Régie auprès de la population. Ce taux était de 37 % en 2001.</p> <p>15 D'ici à 2007, augmenter à 60 % le taux de confiance de la population envers l'administration de la Régie. Ce taux était de 53 % en 2001.</p>	<p>16 Participer annuellement à au moins trois activités d'échange en matière de sécurité financière à la retraite avec d'autres organismes ayant les mêmes préoccupations que la Régie.</p> <p>17 D'ici à 2007, participer à des réseaux d'échange en matière de prestation de services aux citoyennes et citoyens avec d'autres organismes publics.</p> <p>18 D'ici à 2007, participer à des réseaux d'échange en matière de gestion avec le secteur privé et le secteur public.</p>	<p>19 D'ici à 2004, actualiser le plan directeur des services à la clientèle.</p> <p>20 Mettre en place et réviser annuellement le plan d'amélioration des services.</p> <p>21 D'ici à 2007, offrir par voie électronique 70 % de nos produits et services.</p>	<p>22 D'ici à 2003, implanter de nouvelles mesures de reconnaissance pour le personnel.</p> <p>23 D'ici à 2003, mettre en place un plan de relève pour les emplois en gestion et pour les emplois stratégiques.</p> <p>24 D'ici à 2005, se doter d'un outil d'information de gestion permettant d'améliorer la performance des activités.</p> <p>25 Intégrer l'analyse des risques dans tous les nouveaux projets et dans tous les processus d'affaires actuels de la Régie.</p> <p>26 D'ici à 2007, réaliser une évaluation sur la conformité aux lois relatives à la protection des renseignements personnels dans cinq champs d'activités ciblés par le Comité de protection des renseignements personnels.</p> <p>27 Autofinancer les projets d'investissement par les économies d'échelle provenant de la croissance de la clientèle et par la réduction des dépenses d'administration.</p>	<p>28 Réaliser, dans tous les nouveaux projets, une étude sommaire de partenariat d'affaires et donner suite aux recommandations de cette étude.</p>	<p>29 D'ici à 2003, élaborer un plan d'affaires portant sur nos actifs et nos meilleurs processus d'affaires.</p> <p>30 D'ici à 2007, offrir à d'autres organismes gouvernementaux au moins une occasion de partenariat d'affaires lié à nos actifs ou nos processus.</p>

Le Plan stratégique 2002-2007 : Vers une autonomie financière à la retraite accessible à tous les Québécois et Québécoises peut être consulté dans le site Internet de la Régie des rentes du Québec : www.rrq.gouv.qc.ca. Il est aussi possible de s'en procurer un exemplaire, de même que la version abrégée, à l'adresse suivante :

Régie des rentes du Québec
Case postale 5200
Québec (Québec) G1K 7S9

Ce document a été produit par
la Régie des rentes du Québec.

© Gouvernement du Québec
ISBN : 2-550-38998-0

