

Plan stratégique 2009-2012

*Être reconnu
parmi les meilleurs
au pays*



RRUQ

Régime de retraite
de l'Université du Québec

Table des matières

Message du Président du Comité de retraite	
Mot du Directeur général du RRUQ	
Mandat	7
Profil du RRUQ	7
Démarche stratégique	8
Vision, missions et valeurs	9
Contexte	10
Enjeux	11
Diagnostic stratégique - Synthèse	12
Sphères d'activités et axes d'interventions	15
Planification stratégique	16
Les objectifs par sphères d'activités	
Les forces et faiblesses par objectif	
Les opportunités et les menaces par objectif	
Les stratégies permettant d'atteindre les objectifs	
Les indicateurs de performance	
Mécanismes de suivi du plan stratégique	24
Résultats visés	25
Annexes	
Le diagnostic stratégique détaillé	26
La liste des personnes qui ont collaboré à ce plan	32
La synthèse du plan stratégique	34

Mandat

Le plan stratégique 2009-2012 pour le Régime de retraite de l'Université du Québec est destiné à être mis en œuvre lors de son adoption par le Comité de retraite. Il est élaboré conjointement par le Comité exécutif et l'équipe de direction du Secrétariat.

Ce plan stratégique décrit les enjeux, objectifs et stratégies du Comité de retraite sur un horizon de quatre ans en ce qui a trait à l'administration du Régime. De plus, il fournit des indicateurs qui permettront de vérifier le progrès réalisé vers l'atteinte de ces objectifs ou, le cas échéant, d'adapter les stratégies aux circonstances.

Son développement s'appuie sur les principes directeurs suivants :

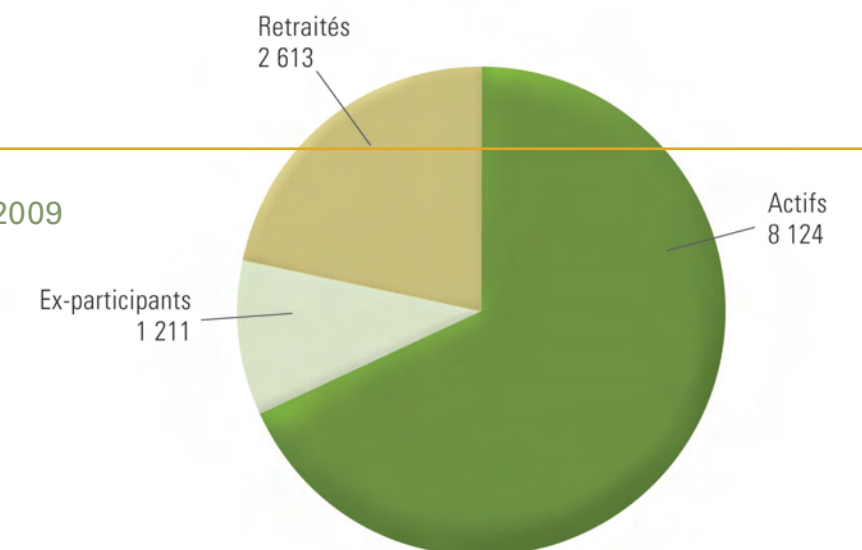
- Respecter la structure de gouverne en place régissant les rôles et les responsabilités des divers intervenants liés au RRUQ;
- Favoriser une communication transparente et une synergie entre les intervenants afin de s'assurer

que chacun prenne des décisions éclairées tout en s'acquittant de ses responsabilités;

- Favoriser la compréhension des environnements affectant les risques et les coûts associés au RRUQ;
- Assurer la pérennité du Régime dans sa forme actuelle;
- Partager les risques du Régime entre les employeurs et les participants actifs et inactifs et être proactif dans leur identification et la façon de les gérer ou les réduire, compte tenu de la tolérance au risque des parties;
- Prendre part et coopérer sur une base paritaire à la conception du Régime;
- Fournir aux administrateurs du Régime un cadre permettant de prioriser leurs objectifs et interventions.

Profil

du RRUQ
au 30 septembre 2009



Au total, 11 948 participants
Total du portefeuille : 2,1 G\$

Annexe 1

Le diagnostic stratégique détaillé au 1^{er} janvier 2009

Gouvernance

La structure de gouvernance (i.e. les rôles et responsabilités des différents intervenants)

- La structure de gouvernance du Réseau est complexe compte tenu du nombre d'intervenants et représente une caractéristique distinctive de l'UQ. La notion de parité est très présente dans la structure de gouvernance du Réseau et il est parfois difficile d'obtenir une vision commune des nombreux employeurs et des syndicats sur un projet de modification au Régime. Au cours des années, la structure de gouvernance a démontré qu'elle pouvait s'adapter et se mobiliser pour obtenir un consensus afin d'adopter des changements importants au RRUQ (le processus d'amendements du Régime de 2004 par exemple). La structure de gouvernance du Réseau a fortement influencé celle mise en place au RRUQ.
- Le rôle des fiduciaires du RRUQ est de plus en plus exigeant considérant la complexité grandissante liée à l'évolution de l'environnement des régimes de retraite. Les membres du Comité de retraite et de ses sous-comités, tant du côté des employeurs que des employés, possèdent des expertises, des compétences et des points de vue variés contribuant à une gestion serrée du Régime. La structure paritaire du RRUQ est considérée comme une force même si une décision peut parfois exiger une démarche plus élaborée et donc plus longue que pour d'autres régimes. La structure de gouvernance actuelle du RRUQ et l'indépendance du Secrétariat procurent une sécurité supplémentaire aux parties prenantes et au Comité de retraite.

La gestion des risques

- La gestion des risques est un élément important de la gouvernance du RRUQ qui peut avoir des conséquences financières directes sur les employés, les employeurs et les retraités. Le coût du

Régime est tributaire de diverses décisions en matière de placement et de financement qui lui sont propres. Le RRUQ assume ses responsabilités, principalement par ses politiques de placement, de financement et de conception permettant d'exercer un contrôle sur la stabilité de la cotisation. Les enjeux entourant le risque de volatilité des cotisations sont présentés dans la section intitulée gestion financière.

- Par ailleurs, l'analyse de profil de risque intégré, effectuée en 2008 par le RRUQ accompagné de la firme Intéris, a permis d'identifier 32 éléments de risque. Des 12 risques considérés importants par la direction du Secrétariat, le RRUQ exerce des contrôles jugés efficaces ou moyennement efficaces pour 11 d'entre eux. Le risque pour lequel le RRUQ identifie des contrôles jugés peu efficaces découle du fait que le Régime dessert de multiples établissements. Les décisions relativement à la gestion de personnel, comme les augmentations salariales, se prennent dans une dynamique de négociations individuelles menant à la conclusion de plusieurs conventions collectives ayant des paramètres qui peuvent être différents de ceux qui servent aux prévisions du RRUQ. Il y aurait donc lieu que l'information entre les différents intervenants circule plus rapidement afin que le RRUQ puisse mieux anticiper l'effet de ces décisions sur les coûts du régime de retraite. Les 20 autres risques du profil de risque intégré sont contrôlés par des moyens jugés efficaces ou très efficaces.
- Des changements aux lois régissant l'UQ pourraient mener à une modification de la gouvernance du Réseau et potentiellement affecter la structure de gouvernance du RRUQ. Il est important de poursuivre la veille quant à l'évolution de ces lois et d'en évaluer proactivement les opportunités ou les menaces pour le RRUQ.

Communication entre intervenants

- La communication (quoi, qui et comment) entre tous les intervenants du Réseau et du RRUQ est au cœur de plusieurs préoccupations liées à la gouvernance. Pour optimiser les structures de gouvernance du RRUQ, il est nécessaire d'optimiser les mécanismes de communication favorisant le développement d'une vision commune tout en respectant les responsabilités des différents intervenants (participants actifs et inactifs, personnel du Secrétariat, Comité de retraite et ses sous-comités, Table réseau de négociation des régimes de retraite et des assurances (la Table réseau), les présidents de syndicats qui siègent au Cartel intersyndical sur les régimes de retraite et sur les assurances collectives (CIRRAC), les représentants des ressources humaines, le service du personnel, la Commission d'administration et des ressources humaines (CARH), les chefs d'établissement qui siègent à l'Assemblée des gouverneurs, les conseils d'administration des institutions, etc.).
- Il y a beaucoup de sensibilité relativement au contenu de la communication et à l'approche utilisée pour communiquer. Compte tenu des divers intérêts à concilier, cette communication doit demeurer objective en présentant aux différents intervenants du Réseau la problématique, les choix possibles ainsi que les risques ou les conséquences de ces choix. Cette communication doit s'établir tout au long des réflexions sur la problématique et les choix possibles de telle sorte que les intervenants disposent de suffisamment de temps pour réfléchir et choisir sereinement, sans pression de temps induite.

Reddition de comptes

- Le Comité de retraite est satisfait des différents mécanismes de reddition de comptes effectuée par les sous-comités et par le Secrétariat pour l'ensemble des activités dont ces entités sont responsables. La reddition de compte est jugée adéquate et la fréquence appropriée.
- La reddition de comptes du Comité de retraite envers les participants ainsi que ses mécanismes sont également jugés adéquats. Entre autres, la reddition de comptes prend forme d'un rapport annuel très élaboré et d'une assemblée annuelle itinérante à travers les différentes institutions qui permet aux participants de prendre connaissance de la situation du Régime, d'émettre des commentaires et de poser des questions aux gens du RRUQ.

Fiduciaires, relève et développement professionnel

- L'UQ est fortunée de pouvoir compter sur un bassin important de représentants des employeurs et des employés qui possèdent l'expertise et plusieurs des compétences requises pour agir en tant que fiduciaire du Régime. La complexité grandissante des environnements dans lesquels le Régime doit être administré exige de la part de tous les fiduciaires du Régime un effort réel et une très grande disponibilité pour accomplir leur mandat, particulièrement pour les membres du Comité de placement. De plus, le roulement des membres du Comité de retraite constaté dans la structure de gouvernance du RRUQ ajoute aux défis de planification de la relève et de développement professionnel. Afin de s'acquitter de son rôle de fiduciaire, de maintenir la qualité élevée des services du RRUQ et de prendre en considération les différents besoins au sein des sous-comités, un profil a été élaboré pour le remplacement des fiduciaires. Sachant que le choix des membres du

Annexe 3

Synthèse du plan stratégique

CONTEXTE

Après une année historiquement marquante pour la santé financière des caisses de retraite, nous retrouvons un peu d'ardeur dans les marchés financiers. La période turbulente de 2008 et le début de 2009 ont laissé des traces sur les régimes de retraite à prestations déterminées comme le nôtre.

En effet, l'indice de solvabilité des régimes canadiens se situe à son plus bas niveau depuis dix ans.

On remarque aussi qu'une proportion de 75 % des régimes était capitalisée à moins de 80 % au 31 décembre 2008.

Lorsqu'on observe les taux d'intérêt depuis l'an 2008, ceux-ci sont passés de 6,5 % à 3,2 % au début du mois de juin 2009. Pendant ce temps, le nombre de participants actifs au Régime de retraite de l'Université du Québec croissait

faiblement (de l'ordre de 1 % par an) alors que celui des retraités représente plus du double annuellement depuis le début des années 2000.

À ce rythme, notre régime se dirige vers la maturité, étape qui devrait être atteinte à la fin du plan stratégique actuel. En vieillissant, les régimes à prestations déterminées comme le nôtre peuvent coûter plus cher et devenir moins tolérants au risque. Heureusement, le travail du Comité de retraite du Régime de retraite de l'Université du Québec, pendant les dernières années, l'a amené à revoir ses politiques de financement et de placements. L'orientation prise dans le cadre des cibles et des balises identifiées par ces précieux outils devrait permettre une certaine stabilisation du taux de cotisation actuel (de l'ordre de 18 %), en dépit d'un déficit de solvabilité qui se redresse graduellement.

À l'égard des services rendus, le sondage provincial mené par une firme indépendante à la fin de l'année 2006

démontre un taux de satisfaction élevé autant du côté des participants actifs que des retraités.

Nous vérifierons à nouveau l'avis des participants au cours des quatre prochaines années de ce plan.

La gestion des risques demeure au cœur de nos préoccupations; en ce sens, notre « Carte résiduelle des risques », résultant d'un exercice rigoureux effectué en 2008, a inspiré ce plan stratégique. Les risques identifiés pourront être ramenés à un niveau moindre par l'ajout et l'amélioration des contrôles en place de façon à mitiger les conséquences possibles.

Nos systèmes de gestion des dossiers, bien que performants, doivent être mis à niveau afin de nous procurer une meilleure flexibilité et une plus grande autonomie. Avant la fin de ce plan stratégique, le Secrétariat disposera d'un système à la fine pointe de l'industrie et adapté à notre spécificité propre.

Enfin, l'environnement particulier du Réseau de l'Université du Québec et son évolution font appel à un plus grand rapprochement des administrateurs du RRUQ avec les intervenants représentant les parties employées et employeurs. Le résultat d'une telle initiative ne peut qu'être bénéfique pour notre Régime. Nous continuerons à travailler cet objectif pendant les quatre années du plan stratégique.

VISION

« Être reconnu parmi les meilleurs au pays par :

- notre service de haute qualité,
 - notre gestion optimale des placements,
 - notre santé financière,
- en favorisant la synergie de tous les partenaires. »

MISSIONS

Comité de retraite

En vertu de la Loi, le Comité de retraite est l'administrateur et le fiduciaire du Régime. Il vise essentiellement à ce que la caisse de retraite soit en mesure de payer les prestations promises aux membres du Régime et à leurs survivants au meilleur coût possible; à cette fin, le Comité tient compte d'un niveau de risque acceptable et du meilleur intérêt des membres du Régime. Il peut déléguer certains de ses pouvoirs à d'autres intervenants tout en conservant son rôle fiduciaire de surveillance.

Secrétariat

Assurer la saine gestion et l'administration du Régime, conformément aux lois et aux dispositions du règlement et ce, dans le meilleur intérêt des clientèles.

VALEURS

Comité de retraite

Prudence
Confiance
Ouverture
Collaboration
Sens de la responsabilité

Secrétariat

Confiance
Crédibilité
Esprit d'équipe
Qualité de vie au travail
Respect

