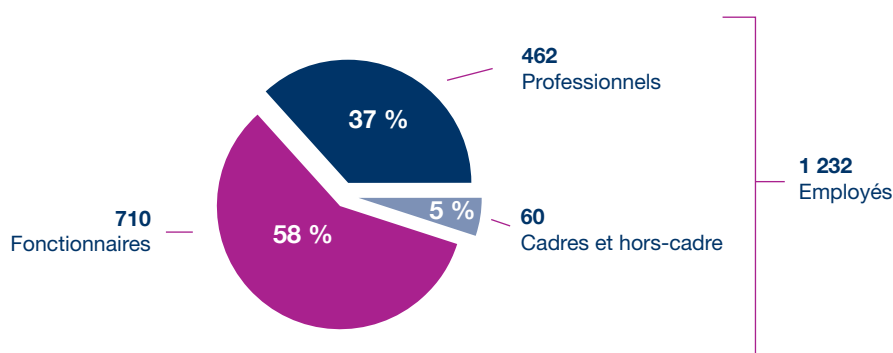


Le personnel

Les employés
sont la force
de la Régie.

Au 31 décembre 2010, la Régie comptait 1 232 employés. Pour la période du 1^{er} avril au 31 décembre, elle a utilisé 832 équivalents à temps complet (ETC), soit 729 ETC réguliers et 103 ETC occasionnels. Par rapport à l'année précédente, le nombre d'ETC est sensiblement le même : il était de 827 pour la période équivalente de neuf mois. En cours d'exercice, 51 personnes ont quitté la Régie pour prendre leur retraite.

Répartition de l'effectif par catégories d'emploi



Répartition de l'effectif par groupes d'âge

Groupe d'âge	Au 31 décembre 2010		Au 31 mars 2010		Au 31 mars 2009	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Moins de 35 ans	193	15,7	174	14,4	178	14,8
De 35 à 54 ans	759	61,6	767	63,4	751	62,6
55 ans et plus	280	22,7	269	22,2	271	22,6
Total	1 232	100	1 210	100	1 200	100

L'arrivée de SAGIR

La Régie a adhéré à la solution gouvernementale SAGIR (Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources) pour le volet de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une stratégie de remplacement progressif des systèmes de gestion des ressources humaines. La livraison, qui vise principalement l'établissement d'un dossier gouvernemental unique pour chaque employé, apporte plusieurs changements dans l'organisation et en particulier pour le personnel de la Direction des ressources humaines.

La gestion du changement, un beau défi!

En entreprenant une démarche structurée de gestion du changement, la Régie affirme sa volonté de transformer ses façons de faire en fonction de l'évolution sociodémographique et technologique de notre société. Cette démarche lui permet de gérer sainement les incidences sur le plan humain découlant des nombreux projets en cours.

En se dotant d'un cadre de référence en matière de gestion du changement et d'une capacité interne à accompagner les gestionnaires et les équipes de travail, la Régie met en place des conditions gagnantes pour assurer la continuité et la qualité des services, tout en favorisant le développement des compétences nécessaires chez ses employés.

Une démarche structurée de gestion du changement

Le taux de fidélisation

Comme l'indique le tableau ci-dessous, le taux de fidélisation du personnel régulier à l'égard de la Régie a augmenté pour les neuf mois de 2010. Ce taux était supérieur à celui de la fonction publique pour les deux années antérieures. Toutefois, pour des raisons indépendantes de la volonté de la Régie, le taux de l'ensemble de la fonction publique n'est pas disponible pour 2010 au moment de mettre sous presse.

Taux de fidélisation du personnel régulier

	2010	2009-2010*	2008-2009
Régie	97,4 %	97,1 %	96,8 %
Fonction publique	Non disponible	94,5 %	94,9 %

* Au moment de produire le *Rapport annuel de gestion 2009-2010*, les données définitives servant au calcul du taux de fidélisation n'étaient pas disponibles. Le taux a donc été calculé à partir des données des neuf premiers mois et a été projeté pour l'ensemble de l'année. Comme le taux a été recalculé pour refléter la réalité, il peut différer de celui figurant dans le rapport annuel précédent.

Saviez-vous que...

la Régie a mis en place un réseau pour faciliter l'intégration de la relève au sein de l'organisation?

Un climat de travail mobilisateur

La formation, la mobilisation et la qualité de vie au travail

De nouveau cette année, la Régie a entrepris plusieurs actions pour disposer, en nombre suffisant, d'un personnel compétent, mobilisé et performant, et maintenir un climat de travail qui favorise l'accomplissement de sa mission. Voici quelques exemples d'interventions réalisées :

- la poursuite du repérage des savoirs critiques auprès d'employés qui partent à la retraite et qui possèdent une expertise unique. Cette démarche permet de documenter et de transmettre leurs connaissances à d'autres employés avant leur départ de la Régie; elle contribue par le fait même à la diminution de la vulnérabilité de l'organisation;
- la tenue d'activités découlant de plans de développement destinés au personnel d'encadrement et aux chefs d'équipe;
- la tenue d'ateliers de sensibilisation visant à favoriser la collaboration à l'intérieur des équipes de travail et entre les directions;
- la tenue d'ateliers de sensibilisation sur le harcèlement et la violence en milieu de travail pour les cadres et les chefs d'équipe;
- l'organisation d'une campagne de reconnaissance spontanée pour souligner les différents talents;
- la préparation d'une campagne de sensibilisation sur la protection des renseignements personnels, notamment ceux concernant la clientèle;
- l'allocation de 3,94 % de la masse salariale³⁹ de la Régie au développement et au maintien de l'expertise du personnel, par rapport au minimum de 1 % prévu par la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*.

La santé des personnes

La santé du personnel et la qualité de vie au travail font partie des préoccupations qui animent quotidiennement la Régie. Un nombre important de mesures sont prévues à cet effet, telles que l'aménagement du temps de travail, le régime d'horaire variable, les ajustements ergonomiques des postes de travail, les cliniques annuelles de vaccination contre la grippe, les mesures de reconnaissance et le Programme d'aide aux employés.

Le développement d'une culture d'éthique au sein de l'organisation

La Régie contribue à l'implantation d'une culture d'éthique en s'assurant que tous les acteurs concernés sont sensibilisés à son importance et ont reçu une formation adéquate sur la question. Conformément à son code de déontologie adopté en décembre 2007, elle incite chaque gestionnaire à rencontrer annuellement l'ensemble de son personnel à ce sujet. Depuis 2009, une formation en ligne permet au nouveau personnel, de même qu'à celui en place, de prendre connaissance des valeurs et des règles gouvernementales. En 2010, tout le personnel a pu accéder à une *Foire aux questions* sur le site intranet de la Régie, qui porte sur le thème de l'éthique.

La préoccupation de l'éthique touche également les dirigeants et les administrateurs de la Régie. C'est précisément le comité de gouvernance et d'éthique du conseil d'administration qui a pour mandat de réviser le *Code d'éthique et de déontologie qui s'applique aux administrateurs*⁴⁰.

39. Il s'agit de la masse salariale versée au cours de l'année civile 2010.

40. Pour consulter ce code, voir l'annexe 4 à la page 152.

Les technologies de l'information

La transformation des façons de faire prévue dans le plan stratégique de la Régie et décrite dans son *Plan de transformation 2010-2015* s'appuie fortement sur les technologies de l'information (TI). Pour ce faire, une révision des processus TI ainsi qu'une modernisation des systèmes et des infrastructures technologiques sont nécessaires.

Après l'adoption d'une stratégie TI, l'établissement des plans et la mise en chantier des premiers projets, il est permis d'affirmer qu'un cap important a été franchi avec succès sur la voie de la transformation de nos façons de faire.

La transformation des TI : des premiers résultats prometteurs

Le processus de livraison des solutions TI

La Régie a entrepris la transformation de ses processus TI, visant prioritairement la livraison des solutions. Elle a été entièrement repensée : le développement des solutions TI s'insère désormais dans un processus plus large de livraison de solutions d'affaires. La conception est une initiative conjointe du domaine des affaires et de celui des TI, et les responsabilités de livraison sont clairement départagées entre eux.

Ce nouveau processus a provoqué des changements profonds à la fois sur le plan de l'organisation administrative, des méthodes de travail et des expertises du personnel. Ce processus a été éprouvé dans trois projets d'envergure :

- la conception d'une solution d'affaires cible pour l'attribution de la rente de retraite;
- la mise en ligne de *Mon dossier*;
- l'implantation d'un nouveau processus de gestion des plaintes.

La réalisation de ces projets, notamment celui de *Mon dossier*⁴¹, a été largement facilitée par l'utilisation des nouvelles techniques de conception.

Les processus de soutien : un environnement adapté

Le soutien au travail administratif, de par sa nature, appelle des solutions différentes de celles qu'on applique aux processus d'affaires à fort volume. Les processus administratifs sont désormais desservis au moyen d'un progiciel⁴² collaboratif, qui contribue à améliorer considérablement l'environnement de travail.

Ce progiciel a déjà été utilisé pour l'implantation de la gestion intégrée des documents, laquelle constitue une composante essentielle pour soutenir la mémoire organisationnelle de la Régie. De plus, différents outils offerts par le progiciel rehaussent l'environnement de travail du personnel en facilitant l'accès à l'information, la collaboration et la gestion du déroulement des tâches administratives. Le rehaussement de l'environnement de travail laisse ainsi entrevoir des avantages significatifs pour la Régie. Il offrira des fonctionnalités équivalentes à celles disponibles sur Internet, qui faciliteront la mise en réseau du personnel et un accès à l'information nécessaire au travail.

**Un rehaussement
de l'environnement
de travail**

41. Pour plus de détails, voir les « Faits saillants 2010 » à la page 14.

42. Un progiciel (**produit logiciel**) est un produit commercial conçu pour répondre à des besoins génériques, par opposition à des logiciels développés à l'interne par une entreprise et conçus pour répondre à des besoins précis.

La modernisation des actifs technologiques

Les infrastructures technologiques ainsi que l'ensemble des systèmes, sur lesquels s'appuie la prestation quotidienne des services à la clientèle, font actuellement l'objet d'une modernisation préalable à l'implantation des nouvelles solutions TI. Des travaux importants ont été réalisés sur le plan des infrastructures de traitement et de développement en prévision de la migration des systèmes vers un nouvel environnement moderne et intégré.

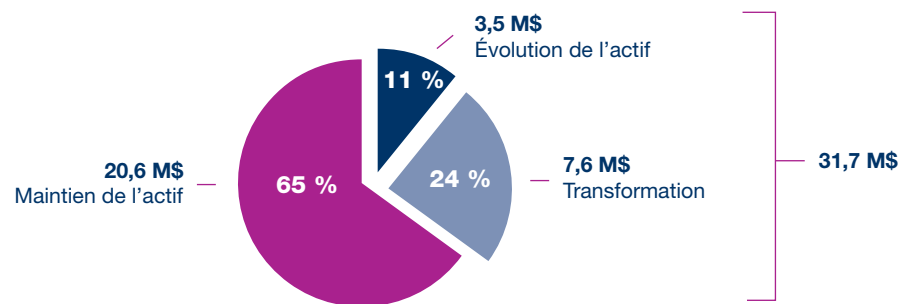
La continuité des services aux citoyens

Même si les initiatives de transformation mobilisent une part de plus en plus grande des efforts consentis aux TI, il faut noter que ces initiatives sont réalisées sans compromettre la stabilité de la prestation quotidienne de services à la clientèle, ni la qualité de cette prestation.

Les dépenses et les efforts consacrés

Pour l'exercice 2010 d'une durée de neuf mois, un total de 31,7 millions de dollars a été alloué aux TI, qui ont conjugué les efforts de près de 62 300 jours-personnes, dont près de 16 500 jours consacrés à la transformation.

Dépenses pour les TI en 2010*



* La portion « Maintenance de l'actif » couvre les besoins courants en traitement et en entretien des applications, la portion « Évolution de l'actif », les travaux entourant l'amélioration, l'adaptation et les migrations des actifs TI, et la portion « Transformation », les projets favorisant l'évolution des programmes ainsi que la transformation de la prestation de services de l'organisation.

La revue financière

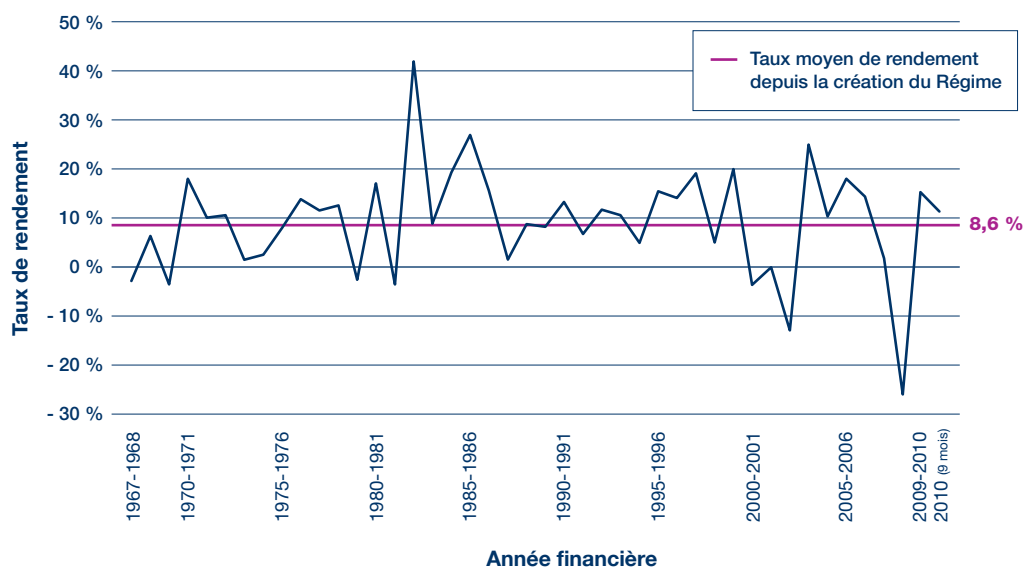
La politique de placement

À titre d'administratrice du fonds du Régime de rentes du Québec (fonds RRQ) et compte tenu de l'ampleur des sommes confiées à la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), la Régie a une politique de placement qu'elle tient régulièrement à jour, de manière à donner ses orientations. Cette politique fixe les objectifs à poursuivre, les indices de mesure de performance et les modalités de reddition de comptes. Elle détermine aussi la répartition des actifs composant le portefeuille de référence en fonction d'objectifs de rendement à long terme. Elle définit également les marges de manœuvre accordées à la CDPQ pour lui permettre de tirer profit des occasions offertes par les marchés. Le comité de la politique de placement du conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par année afin d'assurer un suivi de la politique. Exceptionnellement en 2010, compte tenu de l'exercice de neuf mois, le comité s'est réuni à trois reprises.

Pour l'exercice 2010, soit la période débutant le 1^{er} avril 2010 et se terminant le 31 décembre 2010, le rendement du fonds RRQ a été de 11,4 %. La valeur de l'actif net du Régime⁴³ est passée de 30,30 milliards de dollars au 31 mars 2010 à 33,90 milliards de dollars à la fin du présent exercice. Cette croissance est le résultat net de revenus de 11,24 milliards de dollars (cotisations de 7,78 milliards et revenus de placement de 3,46 milliards) et de dépenses (prestations et frais d'administration) de 7,64 milliards de dollars.

Pour l'exercice 2010 couvrant la période de neuf mois se terminant le 31 décembre 2010, le rendement du fonds RRQ a été de 11,4 %.

Historique du taux de rendement du fonds RRQ



43. Le terme *réserve* est aussi utilisé pour désigner l'actif net du Régime de rentes du Québec.

Le tableau suivant présente la répartition des actifs du portefeuille de référence ainsi que les rendements réalisés au 31 décembre 2010. Le conseil d'administration de la Régie a adopté une nouvelle politique de placement (incluant un nouveau portefeuille de référence) le 22 octobre 2010.

Répartition des actifs et rendements réalisés

Catégorie d'actifs	Portefeuille de référence		Rendement au 31 décembre 2010					
	31 décembre 2010 ^(a)	31 mars 2010	9 mois		1 an		5 ans	
			Fonds	Indice de référence	Fonds	Indice de référence	Fonds	Indice de référence
Valeurs à court terme	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,7 %	0,5 %	2,9 %	2,6 %
Obligations	22,0 %	22,0 %	6,5 %	5,5 %	8,4 %	6,8 %	5,5 %	5,3 %
Dettes immobilières	7,5 %	7,5 %	13,1 %	5,7 %	17,1 %	7,1 %	- 1,5 %	4,2 %
Infrastructures ^(b)	3,0 %	4,0 %	13,9 %	17,1 %	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
Immeubles	13,0 %	13,0 %	13,2 %	10,6 %	13,4 %	11,6 %	4,0 %	7,6 %
Actions canadiennes	13,0 %	13,0 %	12,8 %	14,0 %	15,7 %	17,6 %	8,0 %	6,5 %
Actions mondiales ^(c)	5,0 %	0,0 %	7,3 %	7,0 %	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
Québec Mondial	9,8 %	17,0 %	9,3 %	9,1 %	14,0 %	13,7 %	0,8 %	1,2 %
Actions américaines ^(c)	2,8 %	2,0 %	7,0 %	6,9 %	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
Actions EAEO ^(c)	7,6 %	7,0 %	4,9 %	4,6 %	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
Actions des marchés en émergence	5,8 %	6,0 %	13,7 %	13,7 %	12,0 %	12,7 %	7,6 %	9,2 %
Placements privés	10,0 %	8,0 %	20,1 %	- 2,5 %	26,7 %	2,0 %	7,9 %	- 2,2 %
Total	100 %	100 %	11,4 %	7,6 %	14,3 %	10,1 %	2,7 %	4,5 %

(a) Portefeuille de référence applicable le 1^{er} janvier 2011. Il poursuivra sa transition jusqu'au 1^{er} janvier 2013.

(b) En vigueur depuis le 1^{er} juillet 2010.

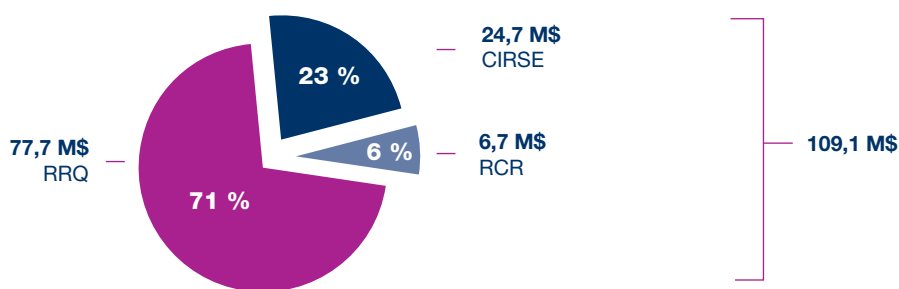
(c) En vigueur depuis le 1^{er} avril 2010.

Les frais d'administration

Par la nature de ses activités et les trois fonds qu'elle gère, soit le fonds RRQ, le fonds RCR (fonds de surveillance des régimes complémentaires de retraite) et le fonds CIRSE (fonds pour l'administration du crédit d'impôt remboursable pour le soutien aux enfants), la Régie offre des services à une très grande partie de la population québécoise. Les sommes nécessaires à l'application des lois RRQ et RCR, et à l'administration du SAE se sont élevées à 109,1 millions de dollars⁴⁴ pour le dernier exercice, respectant ainsi le budget de 112,4 millions de dollars voté par le conseil d'administration pour une période de neuf mois. Le graphique et le tableau suivants présentent respectivement la répartition des dépenses entre les trois fonds et par catégories pour l'ensemble des fonds, alors que le tableau subséquent montre l'évolution des frais d'administration par fonds.

Des frais d'administration de 109,1 millions de dollars en 2010

Répartition des dépenses entre les trois fonds



Répartition des dépenses entre les différentes catégories

Catégorie de dépenses	Taux
Traitements et avantages sociaux	48,8 %
Courrier et communications	3,6 %
Services professionnels et techniques, et expertises médicales externes	12,8 %
Entretien et location d'immeubles	4,1 %
Entretien et location informatiques	5,3 %
Frais pour la perception des cotisations par Revenu Québec	13,0 %
Amortissement des immobilisations	8,2 %
Frais de déplacement, fournitures, TAQ* et autres	4,2 %
Total	100 %

* La Régie participe au financement du Tribunal administratif du Québec.

Évolution des frais d'administration par fonds (en milliers de dollars)

Fonds	2010 (9 mois)	2009-2010 (12 mois)	2008-2009 (12 mois)
RRQ	77 704	105 100	95 179
RCR	6 643	7 295	6 865
CIRSE*	24 730	32 515	30 636
Total	109 077	144 910	132 680

* Ces données incluent les frais financiers.

44. Pour plus de détails, voir les « États financiers » à la page 111.

Le coût des produits et services

Un suivi rigoureux du coût des produits et services

Depuis plusieurs années déjà, la Régie se préoccupe de l'évolution du coût de ses produits et services. La direction et le conseil d'administration sont informés de cette évolution et du résultat des analyses effectuées.

Pour renforcer la gestion de ses activités, la Régie utilise divers systèmes dont un progiciel de gestion intégrée des ressources et un progiciel spécialisé servant à calculer le coût de revient. Ces systèmes lui permettent de connaître en tout temps le coût réel de ses activités, projets, produits et services, ou processus.

La méthode utilisée par la Régie pour calculer les coûts de revient des produits et services s'apparente à celle de plusieurs autres organismes. Cependant, le traitement de certaines composantes telles que les loyers, les amortissements et les coûts informatiques peut différer d'un organisme à l'autre. Il convient donc de faire preuve de prudence dans la comparaison des coûts entre organismes.

Coûts des produits et services liés au Régime de rentes du Québec

Produit ou service	Coût 2010 (9 mois) (en millions de dollars)	Coût unitaire 2010 (9 mois)	Coût unitaire 2009-2010 (12 mois)
La rente de retraite ^(a)	17,4	16,59 \$ / bénéficiaire	17,79 \$ / bénéficiaire
Les prestations d'invalidité	14,8	249,71 \$ / bénéficiaire	244,63 \$ / bénéficiaire
Les prestations de survivants	10,8	35,78 \$ / bénéficiaire	35,76 \$ / bénéficiaire ^(b)
Le registre des cotisants ^(c)	23,5	8,05 \$ / cotisant	8,45 \$ / cotisant
La promotion de l'autonomie financière à la retraite ^(d)	1,0	0,29 \$ / adulte	0,42 \$ / adulte ^(b)
Les renseignements sur le RRQ	9,0	22,04 \$ / demande de renseignements	21,65 \$ / demande de renseignements
Total	76,5	—	—

(a) La baisse du coût unitaire est principalement attribuable à l'augmentation de la productivité des employés et à la diminution de la portion non capitalisable des projets, imputée à titre de frais indirects.

(b) Aux fins de comparaison, certains coûts unitaires ont été ajustés.

(c) La baisse du coût unitaire découle de l'augmentation du nombre de cotisants et de la diminution importante et circonstancielle des frais de poste à la suite du changement de date de fin d'exercice financier de la Régie. En effet, comme des envois massifs ont habituellement lieu en janvier et en février, l'exercice financier de neuf mois de 2010 n'inclut exceptionnellement pas ces coûts.

(d) La baisse du coût unitaire est également circonstancielle, car elle fait suite au changement de date de fin d'exercice financier de la Régie. En effet, comme la campagne de publicité annuelle visant à promouvoir l'autonomie financière à la retraite a habituellement lieu en janvier et en février, l'exercice financier de neuf mois de 2010 n'inclut exceptionnellement pas les coûts qui y sont reliés.

Coûts des produits et services liés à l'application des ententes internationales en matière de sécurité sociale

Produit ou service	Coût 2010 (9 mois) (en millions de dollars)	Coût unitaire 2010 (9 mois)	Coût unitaire 2009-2010 (12 mois)
La demande de pension étrangère ^(a)	1,0	397,29 \$ / demande de pension étrangère	351,76 \$ / demande de pension étrangère
Le certificat d'assujettissement ^(b)	0,2	108,14 \$ / certificat d'assujettissement	94,39 \$ / certificat d'assujettissement
Total	1,2	—	—

(a) L'augmentation du coût unitaire est attribuable d'une part à la diminution du nombre de dossiers traités et, d'autre part, à l'embauche de nouvelles ressources pour effectuer notamment les activités liées à l'application de nouvelles ententes internationales en matière de sécurité sociale.

(b) L'augmentation du coût unitaire est occasionnée en grande partie par l'embauche de personnel pour effectuer entre autres les activités liées à l'application des nouvelles ententes internationales en matière de sécurité sociale.

Coûts des produits et services liés aux régimes complémentaires de retraite

Produit ou service	Coût 2010 (9 mois) (en millions de dollars)	Coût unitaire 2010 (9 mois)	Coût unitaire 2009-2010 (12 mois)
La surveillance des RCR ^(a)	5,9	5,75 \$ / participant et bénéficiaire	4,65 \$ / participant et bénéficiaire ^(b)
Les renseignements sur les RCR	0,8	0,76 \$ / participant et bénéficiaire	0,79 \$ / participant et bénéficiaire ^(b)
Total	6,7	—	—

(a) La hausse du coût unitaire s'explique principalement par l'augmentation des honoraires pour l'administration provisoire des régimes de retraite. Toutefois, ces honoraires sont remboursés à la Régie par les régimes de retraite concernés; ils sont alors inclus dans les revenus du fonds RCR et ne font donc pas diminuer la dépense. Le coût unitaire a également augmenté en raison de l'embauche de personnes pour assumer les nouvelles responsabilités confiées par le gouvernement pour la gestion des régimes en faillite ou en restructuration financière.

(b) Aux fins de comparaison, certains coûts unitaires ont été ajustés.

Coûts des produits et services liés au Soutien aux enfants

Produit ou service	Coût 2010 (9 mois) (en millions de dollars)	Coût unitaire 2010 (9 mois)	Coût unitaire 2009-2010 (12 mois)
Le paiement de Soutien aux enfants	16,3	15,00 \$ / enfant	14,92 \$ / enfant
Le supplément pour enfant handicapé	2,9	122,03 \$ / enfant handicapé	125,25 \$ / enfant handicapé
Les renseignements sur le Soutien aux enfants	5,5	20,49 \$ / demande de renseignements	20,26 \$ / demande de renseignements
Total	24,7	—	—