



Plan stratégique 2015-2018



RRUQ
Régime de retraite
de l'Université du Québec

Message du président du Comité de retraite

À la lecture de ce document, vous trouverez les grands objectifs stratégiques du Régime de retraite de l'Université du Québec (RRUQ) pour la période 2015-2018. Il s'agit du produit final résultant de plusieurs mois de concertations auxquelles ont participé les membres du Comité exécutif, les présidents des comités de placement et d'éthique et de déontologie, ainsi que le directeur général du Secrétariat du RRUQ, ses quatre directeurs et deux coordonnateurs.

Les travaux du plan stratégique ont été amorcés en novembre 2014 avec l'aide d'un accompagnateur de la firme BDO. Les résultats de la mise à jour du profil de risque intégré ont été un intrant important pour développer le nouveau plan stratégique 2015-2018 du RRUQ.

Le plan stratégique s'est déroulé en trois phases. La phase I «Vers une vision intégrée» a permis d'établir une image claire et structurante de ce que le RRUQ devrait accomplir avec son nouveau

plan stratégique. La phase II «Vers une vision partagée» avait pour objectif de permettre aux intervenants de mettre leurs couleurs sur la vision initiale du plan et d'y ajouter leur contribution en termes de réaction, de suggestions et d'idées innovatrices. La phase III «Vers une action structurée» visant à définir les actions qui assureront le succès de la mise en œuvre du plan stratégique.

L'approche utilisée a été mobilisatrice. Elle a permis de maximiser la contribution des différents intervenants et de faciliter la convergence vers les résultats recherchés.

Je remercie tous les participants pour leur contribution à l'élaboration de ce plan stratégique.

André G. Roy

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'André G. Roy', written in a cursive style.

Président du Comité de retraite

Mot du directeur général

Ce document constitue le troisième plan stratégique du RRUQ. Il guidera les activités du Comité de retraite et du Secrétariat pour les trois prochaines années. Notamment, il sera la pierre angulaire du développement des plans d'affaires annuels du RRUQ et de leurs initiatives.

Ces plans d'affaires viseront à produire de la valeur ajoutée, comme ce fut le cas dans le passé. À titre indicatif, le deuxième plan stratégique du RRUQ, qui a couvert la période du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2015, a procuré une valeur ajoutée totale de 87 M\$ (en date du 31 mars 2015).

Les indicateurs de performance retenus aideront à suivre l'évolution du plan stratégique. Pour la plupart, ils seront

évalués trimestriellement ou annuellement. Ils permettront de vérifier le progrès réalisé vers l'atteinte des objectifs ou, le cas échéant, d'adapter les stratégies aux circonstances.

Avec la collaboration du Comité d'éthique et de déontologie, le Comité de retraite a révisé, en début d'année 2015, les valeurs qui guident ses actions. Le cheminement effectué a permis aux fiduciaires du RRUQ de réaffirmer les valeurs retenues en 2009.

Je tiens à remercier à l'avance tous ceux qui contribueront à atteindre les objectifs énoncés dans ce plan stratégique.

Alain Vallée



Directeur général



Table des matières

Message du président du Comité de retraite	2
Mot du directeur général	3
Profil	5
Approche	11
Vision, mission et valeurs	12
Contexte – Éléments considérés	13
Enjeux	13
Les grands risques	14
Sphères d'activités	17
Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces	18
Sphère 1 - Administration du RRUQ	22
Sphère 2 – Financement et soutien à la conception du RRUQ	24
Sphère 3 – Gestion des actifs	26
Sphère 4 – Gouvernance	28
Annexe 1 – Liste des personnes qui ont collaboré à ce plan	31
Annexe 2 – Énoncé de valeurs du Comité de retraite	32
Annexe 3 – Synthèse du plan stratégique	34

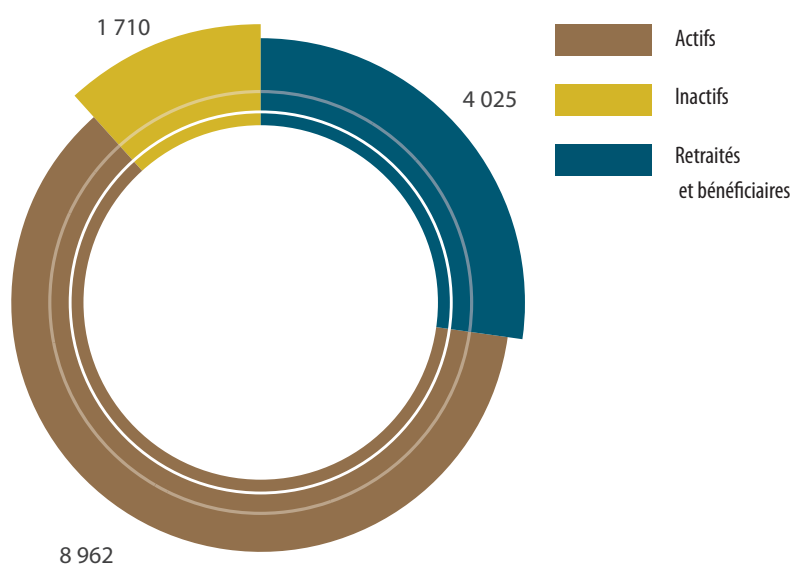


Profil

Le Régime de retraite de l'Université du Québec (RRUQ) s'adresse aux employés des établissements de l'Université du Québec (UQ) et à quelques autres employeurs qui ont des liens avec l'UQ. Il s'agit d'un régime de retraite à prestations déterminées basées sur les cinq années les mieux rémunérées de la carrière du participant : la rente versée est égale à 2 % par année de service et elle est coordonnée, c'est-à-dire ajustée à 65 ans pour tenir compte des prestations du Régime de rentes du Québec. Au 31 décembre 2014, le RRUQ compte 14 697 membres.

Catégories de participants

Au 31 décembre 2014



Au total : 14 697 membres

Répartition des actifs

Le tableau ci-dessous présente la répartition des actifs du RRUQ au 31 décembre 2014 parmi les catégories de placement.

Le portefeuille de référence décrit la composition des actifs que le Comité de placement juge appropriée. Son rendement sert de point de repère pour évaluer la valeur ajoutée par la gestion active du portefeuille. Le portefeuille de référence fait état de la pondération cible par classe d'actifs. Il est constitué de poids et d'indices de référence.

Il est prévisible que des changements périodiques seront apportés au portefeuille de référence pour le rapprocher du portefeuille ultime. Le portefeuille ultime est celui considéré optimal en termes de rendement/risque dans le cadre de la dernière étude actif/passif complétée en 2013 qui a servi de document de référence pour la révision de la Politique de placement.

RÉPARTITION DES ACTIFS

	31-12-2014		31-12-2014	
	Positionnement du portefeuille		Portefeuille de référence %	Portefeuille ultime %
	M\$	%		
ENCAISSE	29,9	0,9	0,0	0,0
REVENUS FIXES	1 056,2	31,4	32,0	32,0
ACTIONS CANADIENNES	526,8	15,6	15,5	10,0
ACTIONS ÉTRANGÈRES	996,9	29,6	28,0	28,0
TITRES DE PARTICIPATION	1 523,7	45,2	43,5	38,0
COMMODITÉS	69,4	2,1	3,0	3,0
PLACEMENTS PRIVÉS	223,3	6,6	7,25	8,0
INFRASTRUCTURES	91,1	2,7	2,75	5,0
IMMOBILIER ET CONCESSIONS	274,4	8,2	8,5	10,0
AUTRES PLACEMENTS ALTERNATIFS	99,0	2,9	3,0	4,0
TOTAL PLACEMENTS ALTERNATIFS	757,2	22,5	24,5	30,0
TOTAL	3 367,0	100,0	100,0	100,0

Faits saillants de 2014

Évaluation actuarielle

- L'estimation du ratio de capitalisation au 31 décembre 2014 est égale à **99,4 %**
- Le taux de cotisation au Régime a été augmenté à **21,3 %** du salaire en date du 1^{er} janvier 2015
- Le passif des retraités représente **48 %** du passif total
- La pleine indexation est accordée sur les rentes en versement pour le service avant 2005
- La pleine indexation des rentes en versement pour le service après 2005 est suspendue en raison de l'existence d'un déficit de capitalisation, elle a été accordée jusqu'au 30 juin 2009

Placements

- Rendement brut de **11,33 %** en 2014
- Actifs sous gestion de **3,4 G\$** au 31 décembre 2014
- Au cours des 4 dernières années, la gestion active a procuré une valeur ajoutée de **0,98 %** de plus que le portefeuille de référence, ce qui représente près de **109 millions \$**

Gouvernance

Le Comité de retraite est l'administrateur du Régime. Pour réussir à s'acquitter des nombreuses responsabilités qui en découlent, le Comité de retraite délègue certaines fonctions et des pouvoirs et il donne certains mandats à différents comités, au Secrétariat ou à des fournisseurs de services, le tout, selon des normes qui sont indiquées au Règlement intérieur du Comité de retraite.

Les autres comités sont : le Comité exécutif, le Comité de placement, le Comité d'audit et le Comité d'éthique et de déontologie.

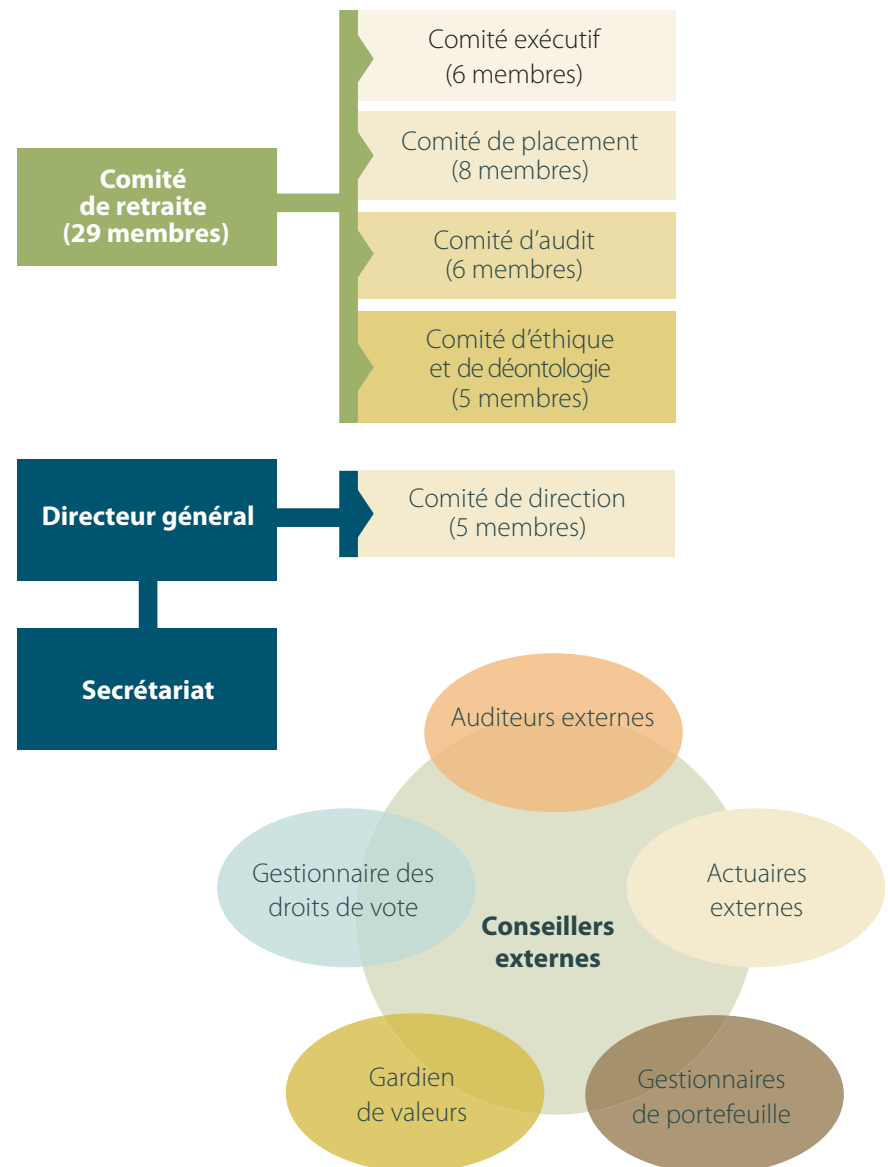
Le Comité de retraite est composé de 29 sièges répartis comme suit :

- chacun des 11 établissements du réseau de l'Université du Québec désigne un membre ;
- les employés de chacun des 11 établissements désignent un membre ;
- 4 membres sont élus lors de l'assemblée annuelle :
 - 1 membre avec droit de vote par le groupe des participants actifs
 - 1 membre avec droit de vote par le groupe des participants inactifs et bénéficiaires
 - 1 membre sans droit de vote par le groupe des participants actifs
 - 1 membre sans droit de vote par le groupe des participants inactifs et bénéficiaires ;

- 2 membres sont désignés par l'Assemblée des gouverneurs de l'Université du Québec ;
- 1 membre indépendant est désigné par le Comité de retraite.

Chaque membre du Comité de retraite agit à titre de fiduciaire, sans représenter aucun autre intérêt que celui des participants actifs, inactifs, retraités et bénéficiaires du Régime.

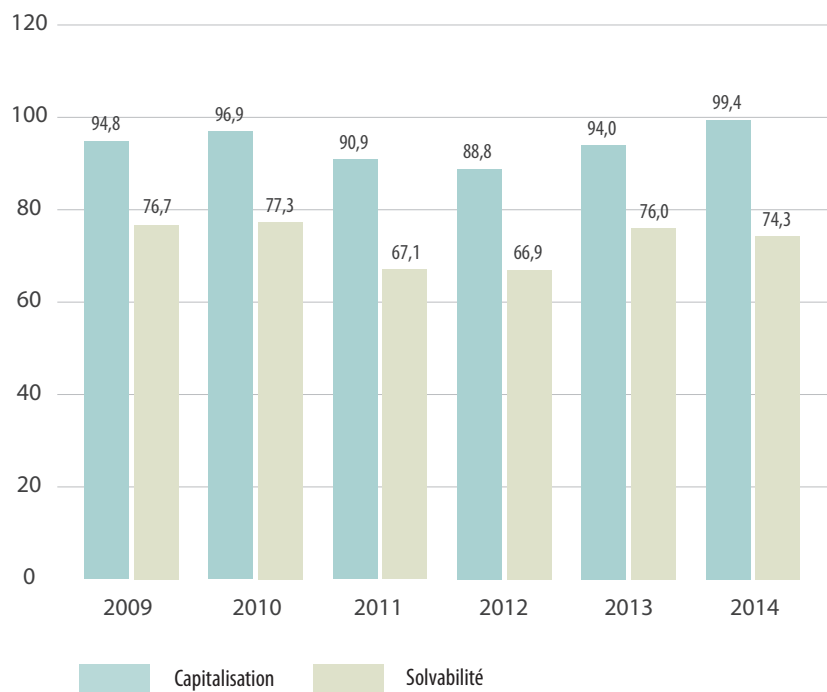
Dans son ensemble, la structure de gouvernance du RRUQ permet d'assurer une surveillance constante du Régime par toutes les parties impliquées. D'autre part, la communication et la collaboration demeurent indispensables entre les intervenants du Régime de retraite et de la Table réseau de négociation du régime de retraite et des assurances collectives (Table réseau), de même qu'entre le Comité de retraite et l'Assemblée des gouverneurs.



Historique des ratios de capitalisation et de solvabilité

Le graphique suivant présente l'évolution des ratios de capitalisation et de solvabilité depuis le début du plan stratégique précédent, soit depuis 2009. Le ratio de capitalisation s'élève à 99,4 % au 31 décembre 2014.

Historique des ratios de capitalisation et de solvabilité (%) au 31 décembre



Performance du portefeuille global

Le tableau ci-dessous présente le rendement du RRUQ pour diverses périodes.

En particulier, pour la période de 4 ans terminée le 31 décembre 2014, le portefeuille global de la Caisse de retraite affiche un rendement annualisé de 9,52 %. Ce rendement est supérieur à celui de 8,54 % de notre portefeuille de référence, procurant une valeur ajoutée annualisée de 0,98 %.

Performance du portefeuille global au 31 décembre

Année	Rendement annuel (%)	Rendement annualisé (%)			
		2 ans	3 ans	4 ans	10 ans
2014	11,33	13,38	12,45	9,52	7,44
	11,34	11,76	10,63	8,54	6,78
2013	15,46	13,02	8,92	9,71	
	12,18	10,28	7,62	8,49	
2012	10,63	5,79	7,85	9,72	
	8,42	5,40	7,29	8,07	
2011	1,17	6,49	9,42	1,81	
	2,47	6,73	7,96	1,37	
2010	12,10	13,80	2,02	2,46	
	11,16	10,81	1,01	1,83	
2009	15,52	-2,67	-0,57	3,02	
	10,46	-3,72	-1,11	2,54	
2008	-18,00	-7,75	-0,84	2,41	
	-16,07	-6,43	0,03	3,11	
2007	3,77	9,04	10,28		
	4,33	9,21	10,44		
2006	14,57	13,69			
	14,32	13,63			
2005	12,82				
	12,94				



Caisse globale (gras)



Portefeuille de référence

Approche

Le développement du plan stratégique s'est déroulé en trois phases.

Phase 1	Phase 2	Phase 3
<p>Vers une vision intégrée</p> <ul style="list-style-type: none">• Vision, mission et valeurs• Description du contexte actuel incluant les principaux vecteurs de changements, les enjeux, les principaux risques et les axes d'intervention• Bilan – Objectifs du plan précédent• Analyse FFOM• Document « vision initiale » du nouveau plan stratégique• Présentation PowerPoint décrivant la démarche pour les intervenants qui participeront à la phase 2• Guide d'entrevue/atelier	<p>Vers une vision partagée</p> <ul style="list-style-type: none">• Rencontres/ateliers de travail avec les intervenants• 2^e version du document vision initiale du plan stratégique• Révision de la 2^e version de la vision initiale• Document de travail pour l'atelier regroupant les principaux éléments du plan stratégique• Plan stratégique (1^{re} et 2^e ébauches)	<p>Vers une action structurée</p> <ul style="list-style-type: none">• Document de travail pour l'atelier• Plan de mise en œuvre (1^{re} et 2^e ébauches)• Indicateurs de performance (1^{re} et 2^e ébauches)• Plan de communication (1^{ère} et 2^e ébauches)

Vision, mission et valeurs

Vision

Viser l'excellence de notre Régime de retraite par :

- un service de haute qualité,
- une gestion optimale des actifs,
- une bonne santé financière,
- l'innovation,

en favorisant la synergie de tous ses partenaires.

Mission

Le RRUQ a pour mission :

- que la caisse de retraite soit en mesure de payer les prestations promises aux participants et retraités du RRUQ au meilleur coût possible;
- d'assurer la pérennité du RRUQ;
- d'assurer la saine gestion et l'administration du RRUQ.

Valeurs

Avec la collaboration du Comité d'éthique et de déontologie, le Comité de retraite a révisé, en début d'année, l'ensemble des valeurs qui guident ses actions depuis plusieurs années. Le cheminement effectué a permis aux fiduciaires du RRUQ de réaffirmer les valeurs retenues lors du premier exercice en mars 2009.



Contexte – Éléments considérés

Considérant le contexte qui prévalait au moment d'établir la présente planification stratégique, les éléments suivants ont été considérés comme étant déterminants afin de définir les grands enjeux auxquels le RRUQ fait face.

1.	Changements législatifs
2.	Rendement des marchés financiers
3.	Règles de financement des déficits
4.	Démographie, espérance de vie de la clientèle
5.	Relève et rétention du personnel du Secrétariat du RRUQ
6.	Situation financière des Universités
7.	Négociations à la Table réseau
8.	Gouvernance
9.	Complexité des régimes à prestations déterminées
10.	Perception des participants face à leur Régime
11.	Perception du public face aux régimes à prestations déterminées
12.	Communication
13.	Multiplicité des employeurs et des conventions collectives

Enjeux

Les grands enjeux du RRUQ sont les suivants (l'ordre d'apparition des enjeux dans le tableau ne définit pas l'ordre d'importance de ceux-ci) :

1	Atteindre la pleine capitalisation dans un avenir raisonnable afin d'assurer la pérennité du RRUQ dans un contexte de situation financière difficile et de taux d'intérêt bas
2	Faire face aux changements législatifs
3	Communiquer efficacement avec les participants et retraités et les différentes instances
4	Assurer le financement adéquat des prestations promises par le RRUQ
5	Assurer une gouvernance efficace et une saine gestion des risques
6	Maintenir la qualité des services offerts malgré la complexité grandissante du RRUQ et de son environnement
7	Assurer une gestion performante des actifs en tenant compte de l'environnement économique

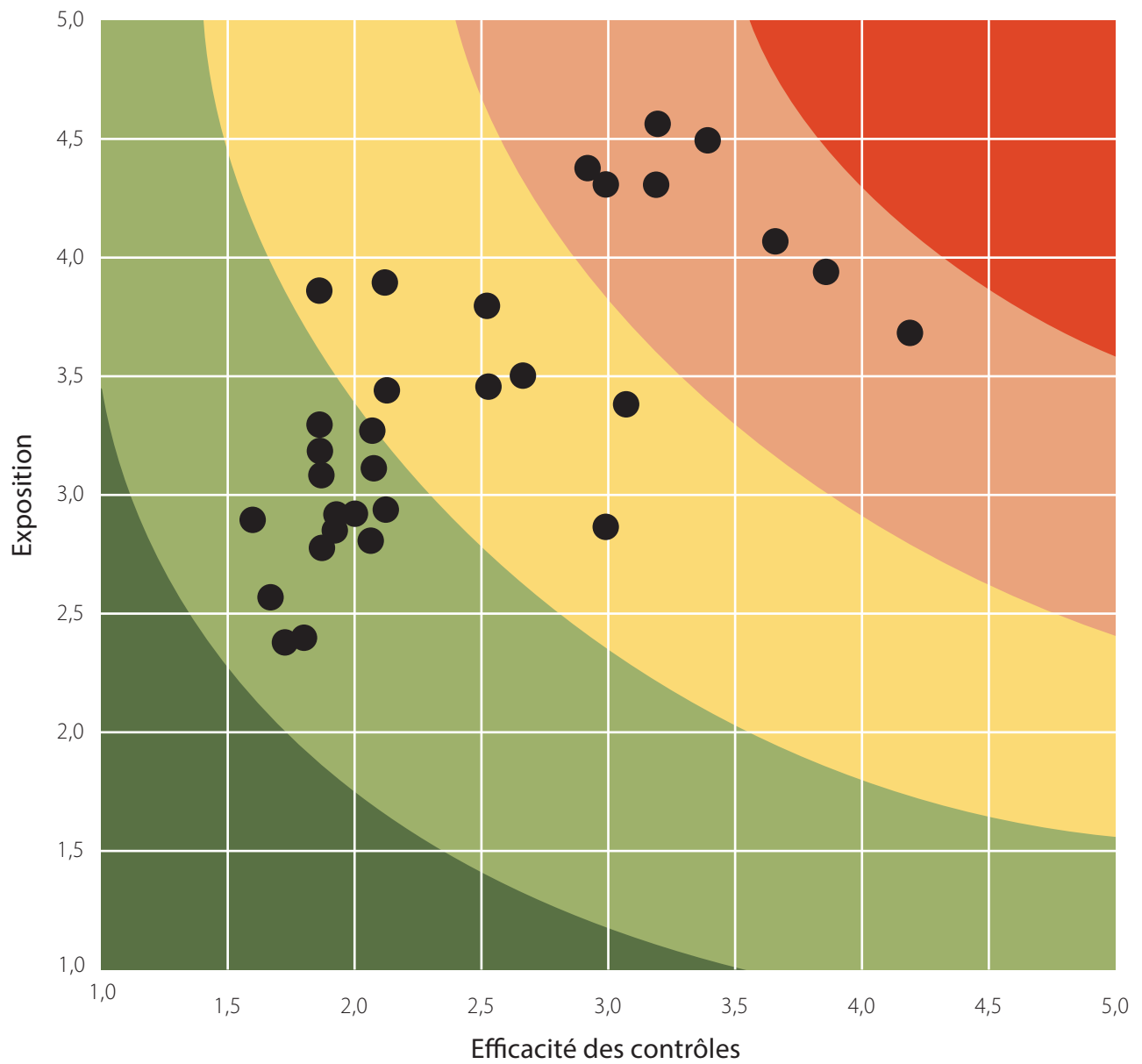
Les grands risques

En 2008, le RRUQ s'est doté d'un outil de gestion des risques très robuste et efficace en développant son premier profil de risque intégré (PRI). Celui-ci a été actualisé en 2014. Les principaux résultats sont présentés ci-dessous.

La nomenclature du PRI comprend 31 risques, dont huit ont un risque résiduel évalué comme étant « élevé » et neuf comme étant « modéré », pour un total de 17 grands risques. L'exposition à un risque est évaluée

avant la prise en compte de l'environnement de contrôles. L'échelle d'évaluation de l'efficacité des contrôles est inversée. Ainsi, une efficacité moindre se traduit par un pointage plus élevé.

Rang	N° du risque	Nom du risque
1	13	Stabilité et santé financière des employeurs
2	10	Déficit de solvabilité
3	8	Changements dans la législation
4	6	Conception du Régime
5	9	Déficit de capitalisation
6	19	Taux d'intérêt
7	5	Stratégies de financement/Appariement
8	18	Volatilité des marchés
9	12	Politiques et décisions sur la gestion des ressources humaines (Réseau)
10	11	Fiabilité des hypothèses actuarielles
11	2	Responsabilités fiduciaires – Structure organisationnelle et gouvernance
12	27	Communication
13	31	Rejet du Régime
14	4	Stratégies de placement
15	25	Performance et gestion des fournisseurs
16	26	Fiabilité des données
17	14	Environnement, systèmes et projets de développement en TI



- Risque résiduel très élevé
- Risque résiduel élevé
- Risque résiduel modéré
- Risque résiduel faible
- Risque résiduel très faible



Sphères d'activités

Administration du RRUQ

Le Comité de retraite, les sous-comités et le Secrétariat doivent prendre les mesures nécessaires pour que l'administration du RRUQ soit efficiente et conforme au Règlement et aux lois tout en permettant aux participants et retraités d'avoir confiance en la bonne administration du RRUQ, de bien comprendre leurs bénéfices et leurs droits afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées.

Financement et soutien à la conception du RRUQ

Le Comité de retraite, le comité exécutif et le Secrétariat, en collaboration avec les parties prenantes, peuvent recommander des mesures en matière de conception du Régime et doivent adopter des politiques et des mécanismes en matière de financement conformes aux lois et au Règlement visant à assurer la pérennité du RRUQ avec un souci d'équité, tout en maintenant la cotisation à un niveau stable et adéquat.

Gestion des actifs

Le Comité de retraite, le Comité de placement et le Secrétariat doivent assurer une saine gestion des actifs et adopter des politiques et des mécanismes en matière de placement conformes aux lois visant à obtenir un rendement optimal des actifs, compte tenu d'un niveau de risque acceptable.

Gouvernance

La gouvernance du RRUQ s'exerce par la concertation de tous les intervenants permettant la supervision, la gestion et l'administration du RRUQ le plus efficacement possible dans le respect du rôle fiduciaire.

Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces

Sphère 1 – Administration du RRUQ

Environnement interne

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Rigueur budgétaire • Compétence des ressources • Efficacité et efficacité du Secrétariat dans la prestation de services • Fiabilité des données des participants • Outils et systèmes performants en place • Sécurité des infrastructures technologiques • Efficacité des contrôles • Formation continue • Activités du Comité des usagers • Outils de communication en place • Culture de conformité très forte • Efficience de la vigie 	<ul style="list-style-type: none"> • Unicité de certaines ressources • Décentralisation de certains services auprès des employeurs • Longue période de formation nécessaire à l'acquisition de l'expertise • Charge de travail en croissance • Conditions de travail multiples et différentes

Environnement externe

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation croissante des outils accessibles en libre-service et des plateformes mobiles • Intérêt accru des participants et retraités face aux régimes de retraite 	<ul style="list-style-type: none"> • Lois fiscales complexes • Changements législatifs concernant les régimes de retraite du milieu universitaire • Environnement technologique en constante évolution • Augmentation des cyberattaques et autres menaces technologiques • Choix limité en matière de systèmes de calculs actuariels

Sphère 2 – Financement et soutien à la conception du RRUQ

Environnement interne

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Bonne connaissance des coûts du RRUQ • Existence du mécanisme d'indexation conditionnelle (post 2004) • Existence d'une Politique de financement • Modélisation actif-passif effectuée périodiquement • Mécanismes de suivi déjà en place et effectués sur une base annuelle lors de la Revue de la situation financière • Bonnes relations avec les instances décisionnelles • Expertise du Secrétariat • Réseautage • Gestion intégrée des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Profils de carrière très diversifiés au sein du réseau de l'UQ pouvant créer chez les participants des perceptions différentes des avantages et des coûts du RRUQ en fonction de leur situation respective • Difficulté de compréhension du concept de flexibilité des prestations (post 2004) • Compréhension insuffisante des caractéristiques d'un régime à prestations déterminées de la part des participants • Capacité de payer des participants et des employeurs • Complexité de la structure décisionnelle (Table réseau responsable de la Politique des prestations et Comité de retraite responsable de la Politique de financement)

Environnement externe

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt accru de la population en général pour les régimes de retraite pouvant représenter une opportunité ou une menace • Éventuelle réforme de la législation encadrant les régimes de retraite du milieu universitaire pouvant représenter une opportunité ou une menace • Éventuelle réforme du Régime de rentes du Québec pouvant représenter une opportunité ou une menace 	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt accru de la population en général pour les régimes de retraite pouvant représenter une opportunité ou une menace • Éventuelle réforme de la législation encadrant les régimes de retraite du milieu universitaire pouvant représenter une opportunité ou une menace • Éventuelle réforme du Régime de rentes du Québec pouvant représenter une opportunité ou une menace • Perception négative des régimes à prestations déterminées • Santé financière des employeurs participants au RRUQ, notamment par le resserrement du financement des universités • Hausse des coûts du RRUQ, notamment en raison de l'augmentation de l'espérance de vie • Imperfection des modèles et des résultats des études lors d'événements ou de circonstances rares • Volatilité des marchés et environnement économique en général rendant la stabilité de la situation financière du RRUQ plus difficile, ajoutant ainsi de la volatilité aux taux de cotisation • Restrictions légales et fiscales et changements aux normes applicables

Sphère 3 – Gestion des actifs

Environnement interne

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Cadre décisionnel au niveau du Comité de placement • Bonne connaissance de l'interaction entre l'actif et le passif • Outils pour mesurer les coûts et certains risques (GERI, Bloomberg, CEM, Evestment, etc.) • Rapport de gestion trimestriel du Comité de placement • Expertise des ressources du Secrétariat • Comité de placement impliqué et ouvert • Politique de placement (révision 2014) • Processus efficient de suivi des gestionnaires • Gardien de valeurs : qualité du service et frais compétitifs • Qualité des gestionnaires actuels • Réseautage 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposition à des placements alternatifs (autres que des actions, des obligations et des fonds communs) qui sont difficiles à évaluer et à liquider • Difficulté de compréhension des produits financiers complexes et de leur utilisation • Perception négative des frais plus élevés liés à la gestion active et aux placements alternatifs

Environnement externe

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Volatilité des marchés pouvant créer des opportunités d'achat ou d'entrée • Diversité des stratégies et des véhicules de placement • Marchés émergents/classes alternatives • Nouveaux produits financiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Imperfection des modèles et des résultats des études lors d'événements ou de circonstances rares • Évènements extrêmes plus fréquents • Volatilité des marchés rendant la stabilité de la situation financière du RRUQ plus difficile • Difficulté de contrebalancer les effets négatifs du marché due à la hausse des corrélations entre les classes d'actifs en période de marché baissier • Taux d'intérêt bas et rendement espéré faible • Inflation/déflation • Croissance économique faible • Intervention des banques centrales • Fraude externe • Peu d'alternative dans le choix d'un gardien de valeurs

Sphère 4 – Gouvernance

Environnement interne

Forces

- Processus décisionnel rigoureux
- Structure du réseau de l'UQ favorisant les communications entre les différents intervenants
- Un Secrétariat efficace et dédié au Comité de retraite et aux sous-comités
- Expérience des modifications apportées antérieurement au texte du RRUQ
- Formation interne sur mesure pour les nouveaux membres du Comité de retraite
- Budget de formation pour les membres des comités et les employés du Secrétariat
- Qualité des documents présentés en soutien aux comités
- Site Internet réservé aux membres du Comité de retraite et des sous-comités
- Concept de gouvernance et de conformité bien intégré
- Plan de gouverne détaillé
- Participation active des membres du Comité de retraite et des sous-comités aux réunions
- Profil de risque intégré (révisé en 2014)

Faiblesses

- Délais causés par le fait que plusieurs intervenants doivent être consultés
- Intégration parfois difficile du rôle fiduciaire par les membres du Comité de retraite
- Changements fréquents des membres du Comité de retraite (et des sous-comités)
- Nécessité d'un apprentissage continu pour les membres des comités
- Nombre élevé de membres du Comité de retraite (et des sous-comités)
- Délai occasionnel pour combler les postes vacants au Comité de retraite et aux sous-comités

Environnement externe

Opportunités

- Intérêt grandissant de la population en général pour les régimes de retraite
- Disponibilité accrue de documents de vulgarisation traitant des enjeux actuels liés à la retraite
- Nouvelles technologies facilitant les communications à distance et permettant d'innover en matière de diffusion de l'information, de formation à distance et d'organisation des rencontres des comités

Menaces

- Environnement des régimes de retraite de plus en plus complexe et exigeant plus de connaissances pour les membres des comités
- Changements législatifs anticipés risquant de complexifier davantage l'administration, les communications, le processus décisionnel et la gouvernance du RRUQ
- Diffusion d'informations sur la place publique pouvant créer de la confusion à l'égard d'une situation ou d'une mesure particulière dont l'administration relève du Comité de retraite

Sphère 1 – Administration du RRUQ

Objectifs	Stratégies
<p>1 Maintenir des coûts d'administration comparables à la moyenne des coûts des caisses de retraite de même envergure, compte tenu de la structure du Réseau, de la qualité et de la nature des services obtenus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer périodiquement le suivi des coûts d'administration et la comparaison avec d'autres caisses de retraite comparables • Réviser les processus dans le but de réduire les coûts • Maintenir un processus budgétaire rigoureux
<p>2 Préserver la fiabilité des données des participants et des retraités dans un environnement technologique de fine pointe, performant et sécuritaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la qualité des données transmises par les employeurs participants au RRUQ et de leur traitement par le Secrétariat • Poursuivre le développement des systèmes de gestion répondant aux besoins des clientèles • Valider et améliorer l'environnement technologique afin qu'il soit sécuritaire, fiable et disponible en tout temps
<p>3 Assurer une qualité de service par la présence de ressources humaines hautement qualifiées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un environnement de travail favorisant le recrutement et la rétention du personnel • Poursuivre l'évaluation et le développement des ressources humaines du Secrétariat • Évaluer les besoins en ressources humaines • Maintenir un processus de recrutement performant
<p>4 Valoriser une communication efficace auprès des participants actifs, des retraités et des divers intervenants</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valider la conformité, la pertinence et l'efficacité des divers outils de communication • Prévoir un plan de communication s'adressant aux participants, employeurs et autres intervenants lors de modifications au RRUQ • Favoriser l'utilisation des technologies les mieux adaptées aux différentes communications
<p>5 S'assurer que les prestations servies et les processus administratifs soient conformes au texte du RRUQ, aux lois et règlements, aux conventions collectives et différents protocoles ou contrats en vigueur ainsi qu'aux politiques ou pratiques établies par le RRUQ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser et documenter certains processus administratifs et, au besoin, obtenir des avis de professionnels externes au RRUQ ou d'organismes de réglementation en regard de leur conformité • Évaluer et enrichir les contrôles internes • Assurer la vérification du système IGORR et la validation des résultats produits par ce système

Indicateurs	Fréquence
<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des frais d'administration sur l'actif net • Frais d'administration par participant • Variation annuelle du budget de fonctionnement 	Annuelle Annuelle Annuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'intrusions dans notre infrastructure informatique lors de tests triennaux (Cible : 0) • Âge moyen des équipements informatiques (Cible : 4-5 ans) • Délais du traitement des dossiers (Cible : délais inscrits à la Politique de service à la clientèle) • Nombre de corrections effectuées sur les données lors de la mise à jour annuelle des données et de la vérification annuelle des employeurs 	Aux 3 ans Annuelle Annuelle Annuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Taux de roulement annuel du personnel du Secrétariat (Cible : inférieur à 10 %) • Résultats du sondage sur la satisfaction des employés du Secrétariat • Nombre de jours de formation suivis par les employés du Secrétariat • Taux de satisfaction de la clientèle à la suite d'un service reçu • Délais du traitement des dossiers (Cible : délais inscrits à la Politique de service à la clientèle) 	Annuelle Aux 2 ans Annuelle Annuelle Annuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de visites sur le site Internet public et sa section « Mon dossier » • Taux de consultation des communiqués (Cible : plus de 25 %) • Taux de présence aux assemblées annuelles • Résultats du sondage effectué auprès des participants lors des assemblées annuelles • Taux de satisfaction de la clientèle à la suite d'un service reçu 	Annuelle Par communiqué Annuelle Annuelle Annuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de processus revus et documentés • Nombre de tâches nouvellement automatisées • Tests de régression (Cible : nombre de tests) 	Annuelle Annuelle Annuelle

Sphère 2 – Financement et soutien à la conception du RRUQ

Objectifs	Stratégies
<p>1</p> <p>Suivre en continu la situation financière du RRUQ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir régulièrement l'état de la situation financière du RRUQ aux membres du Comité de retraite • Appliquer les règles prévues à la Politique de financement
<p>2</p> <p>Adapter la Politique de financement en fonction de l'évolution des environnements interne et externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les impacts de changements législatifs sur la situation financière du RRUQ, les dispositions du RRUQ et la Politique de financement • Apporter des corrections à la Politique de financement à la lumière des changements législatifs • Réviser la Politique de financement
<p>3</p> <p>Accompagner la Table réseau afin d'évaluer les modifications envisagées aux prestations en vue de favoriser une saine situation financière du RRUQ à long terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et communiquer les impacts liés aux modifications envisagées au Règlement par la Table réseau • Identifier, s'il y a lieu, des modifications favorisant une saine situation financière du RRUQ à long terme et les communiquer à la Table réseau
<p>4</p> <p>Favoriser une bonne compréhension de la part de tous les intervenants des avantages, des coûts et des risques liés au financement et à la conception du RRUQ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une stratégie de communication adaptée aux différents intervenants

Indicateurs	Fréquence
<ul style="list-style-type: none"> • Taux de capitalisation • Taux de solvabilité • Réserve pour indexation • Taux de cotisation requis selon la Politique de financement 	Trimestrielle Trimestrielle Annuelle Annuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Délai de production d'une étude d'impact à la suite du dépôt d'une nouvelle réglementation touchant le RRUQ (Cible : 30 jours) • Délai pour l'adoption des modifications à la Politique de financement à la suite d'une nouvelle réglementation (Cible : délais légaux) • Révision de la Politique de financement au cours des trois prochaines années 	Ad hoc Ad hoc Ad hoc
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de communications transmises à la Table réseau • Délais de réponse aux demandes de la Table réseau 	Annuelle Annuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de visites sur le site Internet public • Nombre de communications diffusées • Taux de consultation des communiqués (Cible : plus de 25 %) • Taux de présence aux assemblées annuelles • Résultats du sondage effectué auprès des participants lors des assemblées annuelles 	Annuelle Annuelle Par communiqué Annuelle Annuelle

Sphère 3 – Gestion des actifs

Objectifs	Stratégies
<p>1</p> <p>Viser une Politique de placement et un Guide de gestion de l'actif optimaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter sur une base dynamique la Politique de placement et le Guide de gestion de l'actif, notamment pour refléter les objectifs et risques financiers • Réévaluer les processus décisionnels quant à la gestion des actifs
<p>2</p> <p>Sélectionner des gestionnaires performants et exercer un suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bonifier le suivi quantitatif et qualitatif des gestionnaires de portefeuille relativement à leurs mandats • Réévaluer le processus de sélection des gestionnaires de placements alternatifs et de terminaison de leur mandat
<p>3</p> <p>Maintenir un cadre dynamique de gestion des coûts (frais de gestion) et des risques permettant au RRUQ de demeurer aligné avec ses objectifs financiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bonifier l'approche permettant la comparaison des frais de gestion • Actualiser les risques liés à la gestion des actifs
<p>4</p> <p>Favoriser une bonne compréhension des politiques et mécanismes en matière de placement de la part des membres des comités</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientiser les membres des comités aux risques auxquels le RRUQ s'expose • Offrir l'information et la formation nécessaire aux membres des comités pour leur permettre de comprendre les différentes stratégies utilisées dans le cadre de la gestion des actifs • Informer les membres des comités de l'approche du RRUQ en matière d'investissement responsable

Indicateurs	Fréquence
<ul style="list-style-type: none"> • Écart entre le taux de rendement net et le taux d'intérêt utilisé pour financer le passif (Cible : écart positif) • Écart entre le rendement brut et celui du portefeuille de référence (Cible : écart positif) 	<p>Annuelle</p> <p>Trimestrielle</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Valeur ajoutée de chacun des gestionnaires en comparaison avec son indice de référence • Taux de roulement annuel des gestionnaires (Cible : inférieur à 25 %) • Rendement de chacun des gestionnaires comparé à celui d'un univers de gestionnaires préconisant une approche semblable • Nombre d'éléments de non-conformité des gestionnaires par rapport à leur mandat 	<p>Trimestrielle</p> <p>Annuelle</p> <p>Trimestrielle</p> <p>Trimestrielle</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de gestion des actifs • Coûts de gestion en comparaison avec des caisses de même envergure • Volatilité du portefeuille en comparaison de celle du portefeuille de référence 	<p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p> <p>Trimestrielle</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de formations offertes • Taux de participation aux formations • Commentaires des membres des comités formulés lors de l'autoévaluation et de la reddition de compte 	<p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p>

Sphère 4 – Gouvernance

Objectifs	Stratégies
<p>1 Assurer le respect du rôle fiduciaire (devoirs et responsabilités) en priorisant le meilleur intérêt de l'ensemble des participants et bénéficiaires, présents et futurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donner une formation adéquate et continue du rôle fiduciaire aux membres des comités et du Secrétariat • Accroître le rôle conseil du Comité d'éthique et de déontologie • Rappeler régulièrement le rôle fiduciaire et les règles de gouvernance aux membres des comités et du Secrétariat
<p>2 Favoriser le développement des compétences des membres des comités</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter les membres des comités à participer à des formations, colloques, séminaires ou autres activités offrant des occasions de développement de connaissances ou de compétences • Offrir des formations concernant les enjeux actuels ou à venir du RRUQ • Bonifier les outils de formation existants et en développer de nouveaux
<p>3 Favoriser la collaboration entre les intervenants du RRUQ, notamment par l'échange d'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer aux membres des comités concernés l'état des dossiers en cours • Faciliter les communications, l'organisation et la tenue des rencontres des comités et poursuivre le développement en matière de diffusion de l'information • Favoriser les échanges avec la Table réseau
<p>4 Promouvoir la transparence dans le cadre de la gouvernance du RRUQ, permettant aux fiduciaires et aux délégués de s'acquitter adéquatement de leurs responsabilités</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir l'accès aux directives, procédures d'administration du RRUQ et autres documents pertinents pour les membres des comités • Fournir toute l'information nécessaire en lien avec la prise de décision • Informer les participants et retraités du RRUQ du rôle fiduciaire du Comité de retraite • Informer les membres sur l'encadrement légal et réglementaire concernant la composition du Comité de retraite
<p>5 Assurer la conformité de la gouvernance et promouvoir la gestion intégrée des risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exercer une vigie sur l'ensemble des lois applicables • Exercer une vigie sur les meilleures pratiques en matière de gouvernance et de gestion des risques • Recourir, lorsque nécessaire, à une expertise externe indépendante

Indicateurs	Fréquence
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de formations offertes • Taux de présence aux formations • Commentaires des membres des comités formulés lors de l'autoévaluation et de la reddition de compte 	<p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'outils de formation développés ou améliorés • Nombre de formations offertes • Taux de présence à des formations • Taux de présence des membres des comités au Colloque 	<p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p> <p>Aux 2 ans</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Commentaires des membres des comités formulés lors de l'autoévaluation et de la reddition de compte • Taux de présence des membres des comités aux rencontres • Taux de satisfaction des participants au Colloque • Nombre de communications transmises à la Table réseau 	<p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p> <p>Aux 2 ans</p> <p>Annuelle</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Commentaires des membres des comités formulés lors de l'autoévaluation et de la reddition de compte • Taux de présence des membres des comités aux rencontres • Nombre de visites sur le site Internet public • Taux de présence aux assemblées annuelles • Nombre d'actions et de communications concernant le rôle fiduciaire des membres des comités 	<p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'initiatives en lien avec la gestion intégrée des risques • Nombre de formations suivies en lien avec la gouvernance et les lois applicables • Commentaires des membres des comités formulés lors de l'autoévaluation et de la reddition de compte 	<p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p> <p>Annuelle</p>



Annexe 1 – Liste des personnes qui ont collaboré à ce plan

Comité exécutif du RRUQ

Mme Claire Bouchard	Université du Québec à Montréal, Membre du Comité de retraite et du Comité exécutif
M. André Dorion	Université du Québec à Montréal, Membre du Comité de retraite et du Comité exécutif
M. André G. Roy	Université du Québec (siège social), Président du Comité de retraite
M. Bernard Gaucher	Université du Québec à Trois-Rivières, Vice-président du Comité de retraite
M. Antoine Shaneen	Université du Québec en Outaouais, Membre du Comité de retraite et du Comité exécutif
Mme Marjolaine Viel	Université du Québec à Rimouski, Membre du Comité de retraite et du Comité exécutif

Comité de placement du RRUQ

M. Matthieu Dufour	Université du Québec à Montréal, Président du Comité de placement
--------------------	---

Comité d'éthique et de déontologie du RRUQ

M. Jacques Plamondon	Président du Comité d'éthique et de déontologie
----------------------	---

Secrétariat du RRUQ

Mme Eve Belmonte	Directrice de l'actuariat
Mme Sylvie Bombardier	Directrice aux affaires juridiques et à la gouvernance
M. Stéphane Desroches	Coordonnateur de la comptabilité, du contrôle et de la conformité
M. Jérôme Lalande	Coordonnateur des technologies de l'information
M. Louis Langlois	Directeur des placements, de la comptabilité et du contrôle
Mme Julie LeBel	Directrice des services administratifs
M. Alain Vallée	Directeur général

Conseiller externe

M. Guy Dumais	Conseiller du cabinet BDO
---------------	---------------------------

Coordination et rédaction

Mme Nadia Auclair	Adjointe à la direction de l'actuariat
M. Alain Vallée	Directeur général

Éditeur

Larochelle Communication graphique, Québec
Mai 2015

Annexe 2 – Énoncé de valeurs du Comité de retraite

Préambule

Au Comité de retraite du Régime de retraite de l'Université du Québec, nous visons un niveau élevé d'excellence dans l'univers des régimes de retraite. Nous souhaitons accomplir notre travail dans un contexte de saine gouvernance sous l'égide de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite, qui mentionne que « Le comité de retraite doit agir avec **prudence, diligence et compétence**, comme le ferait en pareilles circonstances une personne raisonnable; il doit aussi agir avec **honnêteté** et **loyauté** dans le meilleur intérêt des participants ou bénéficiaires ».

En plus de ces qualités essentielles exigées par la Loi, nous avons entrepris une démarche éthique qui nous permet, entre autres, d'identifier et de définir les valeurs qui nous apparaissent les plus fondamentales pour nous guider dans l'exercice de notre rôle de fiduciaires du Régime. De cette réflexion, menée en 2009, est née la synergie de valeurs que nous situons au cœur de nos efforts de gouvernance. L'exercice de planification stratégique 2015 – 2018 nous a permis de renouveler notre adhésion à ces mêmes valeurs et de démontrer par le fait même la robustesse des choix effectués lors de la première opération visant à déclarer ces valeurs auxquelles nous tenons.

Notre synergie de valeurs repose résolument sur l'expression de notre **sens de la responsabilité**, qui se traduit dans nos décisions et nos engagements envers les participants. La constitution même du régime de retraite nous rend responsables de gérer la caisse de retraite dans le meilleur intérêt de tous les participants. Pour nous, cette valeur fondamentale sert d'assise à notre synergie de valeurs qui appelle, par complémentarité, trois autres valeurs : la **prudence**, l'**ouverture** et la **collaboration**.

Par ailleurs, en raison de la nature même de notre rôle, la confiance est essentielle aux activités du Comité de retraite du RRUQ. Comme elle représente à la fois un résultat recherché et une condition pour la réalisation de notre mission, la confiance n'est jamais acquise. Elle est toujours à construire, à développer. La confiance agit comme moteur de la synergie des valeurs qui nous animent et elle est le résultat heureux de nos efforts : **confiance** inspirée aux participants à l'endroit du Régime; confiance entre nous qui favorise la collaboration de tous ceux qui interviennent dans les activités du RRUQ

Le sens de la responsabilité

En tant que fiduciaires, notre rôle se fonde sur un sens aigu de la responsabilité. Conséquemment, cette valeur occupe une place stratégique au cœur de notre synergie de valeurs.

Cette valeur primordiale doit guider l'ensemble de nos décisions et activités au Comité de retraite, et susciter une implication et un engagement énergiques dans notre travail auprès du RRUQ.

Pour nous, être responsables signifie que nous agissons au meilleur de nos capacités et connaissances et que, par conséquent, nous nous assurons de détenir les compétences nécessaires pour le travail que nous avons à accomplir au Comité de retraite.

Le sens de la responsabilité nous amène aussi à nous préoccuper de la sécurité financière des participants actuels et futurs dans toutes les décisions que nous prenons.

- Notre sens aigu de la responsabilité se traduit par des comportements exemplaires et des décisions bien fondées qui contribuent à développer et à forger des relations de confiance avec les gens avec lesquels nous interagissons.

La prudence

La prudence commande que nous exercions un jugement honnête, juste et équitable et que nos décisions soient prises sur la base de renseignements et d'expertises fiables. L'intégrité la plus rigoureuse doit marquer nos agissements pour le bénéfice du RRUQ.

Nous agissons avec prudence dans l'exercice de nos responsabilités, dans la mesure où nous faisons preuve de respect et d'attention envers les différentes parties prenantes actuelles et futures du Régime, de même qu'envers la société en général.

En ce sens, nous avons le souci constant de trouver le juste équilibre entre le risque, le rendement, la stabilité des cotisations et la pérennité du Régime. Aussi, en demeurant à l'affût des innovations prometteuses en matière de gestion des fonds de retraite, nous nous avisons de toujours évaluer les risques potentiels de nos décisions afin de gérer ces risques pour en minimiser les conséquences négatives.

- Résultat d'une manifestation constante de notre sens de la responsabilité individuelle et collective, la confiance ne nous est acquise que par des décisions prudentes et raisonnables, lesquelles se traduisent en termes de résultats positifs et rentables.

L'ouverture

L'ouverture se manifeste par notre réceptivité aux attentes, aux besoins et aux intérêts des autres et par notre sensibilité aux nouvelles réalités sociales et économiques qui peuvent avoir une influence sur nos décisions financières.

Elle se traduit par l'écoute et la qualité du dialogue que nous entretenons entre nous et avec nos différents partenaires et exige que nous demeurions accueillants à l'égard des nouvelles pratiques dans nos différentes décisions et façons de faire.

- L'ouverture aux autres, à leurs idées, à leur expertise et à leurs besoins est fondamentale pour établir une relation de confiance mutuelle entre les membres du Comité de retraite et avec nos partenaires.

La collaboration

La collaboration au sein du Comité de retraite et avec le Secrétariat signifie que nous travaillons ensemble, dans un esprit de compromis et en faisant preuve de créativité, dans le but de trouver des solutions efficaces et de prendre des décisions collectives responsables.

Collaborer suppose que nous manifestions de l'ouverture et de l'écoute pour bien connaître et prendre en compte les idées, intérêts et attentes des gens avec lesquels nous travaillons. Cela exige aussi de chacun de nous une implication réelle et une bonne compréhension de notre rôle de fiduciaire au sein du Comité de retraite.

La collaboration nous rappelle que nous sommes solidaires des décisions et collectivement imputables des résultats que nous obtenons par notre implication au RRUQ.

- Des communications transparentes et de qualité permettant une collaboration efficace contribuent à la création d'un climat de confiance sain et responsable.

Annexe 3 – Synthèse du plan stratégique

Vision

Viser l'excellence de notre Régime de retraite par :

- un service de haute qualité,
- une gestion optimale des actifs,
- une bonne santé financière,
- l'innovation,

en favorisant la synergie de tous ses partenaires.

Mission

Le RRUQ a pour mission :

- que la caisse de retraite soit en mesure de payer les prestations promises aux participants et retraités du RRUQ au meilleur coût possible;
- d'assurer la pérennité du RRUQ;
- d'assurer la saine gestion et l'administration du RRUQ.

Valeurs



Sphères

1

Administration du RRUQ

Le Comité de retraite, les sous-comités et le Secrétariat doivent prendre les mesures nécessaires pour que l'administration du RRUQ soit efficiente et conforme au Règlement et aux lois tout en permettant aux participants et retraités d'avoir confiance en la bonne administration du RRUQ, de bien comprendre leurs bénéfices et leurs droits afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées.

2

Financement et soutien à la conception du RRUQ

Le Comité de retraite, le comité exécutif et le Secrétariat, en collaboration avec les parties prenantes, peuvent recommander des mesures en matière de conception du Régime et doivent adopter des politiques et des mécanismes en matière de financement conformes aux lois et au Règlement visant à assurer la pérennité du RRUQ avec un souci d'équité, tout en maintenant la cotisation à un niveau stable et adéquat.

Objectifs

- Maintenir des coûts d'administration comparables à la moyenne des coûts des caisses de retraite de même envergure, compte tenu de la structure du Réseau, de la qualité et de la nature des services obtenus
- Préserver la fiabilité des données des participants et des retraités dans un environnement technologique de fine pointe, performant et sécuritaire
- Assurer une qualité de service par la présence de ressources humaines hautement qualifiées
- Valoriser une communication efficace auprès des participants actifs, des retraités et des divers intervenants
- S'assurer que les prestations servies et les processus administratifs soient conformes au texte du RRUQ, aux lois et règlements, aux conventions collectives et différents protocoles ou contrats en vigueur ainsi qu'aux politiques ou pratiques établies par le RRUQ

- Suivre en continu la situation financière du RRUQ
- Adapter la Politique de financement en fonction de l'évolution des environnements interne et externe
- Accompagner la Table réseau afin d'évaluer les modifications envisagées aux prestations en vue de favoriser une saine situation financière du RRUQ à long terme
- Favoriser une bonne compréhension de la part de tous les intervenants des avantages, des coûts et des risques liés au financement et à la conception du RRUQ

Enjeux

1	Atteindre la pleine capitalisation dans un avenir raisonnable afin d'assurer la pérennité du RRUQ dans un contexte de situation financière difficile et de taux d'intérêt bas
2	Faire face aux changements législatifs
3	Communiquer efficacement avec les participants et retraités et les différentes instances
4	Assurer le financement adéquat des bénéfices du RRUQ
5	Assurer une gouvernance efficace et une saine gestion des risques
6	Maintenir la qualité des services offerts malgré la complexité grandissante du RRUQ et de son environnement
7	Assurer une gestion performante des actifs en tenant compte de l'environnement économique

3 Gestion des actifs

Le Comité de retraite, le Comité de placement et le Secrétariat doivent assurer une saine gestion des actifs et adopter des politiques et des mécanismes en matière de placement conformes aux lois visant à obtenir un rendement optimal des actifs, compte tenu d'un niveau de risque acceptable.

- Viser une Politique de placement et un Guide de gestion de l'actif optimaux
- Sélectionner des gestionnaires performants et exercer un suivi
- Maintenir un cadre dynamique de gestion des coûts (frais de gestion) et des risques permettant au RRUQ de demeurer aligné avec ses objectifs financiers
- Favoriser une bonne compréhension des politiques et mécanismes en matière de placement de la part des membres des comités

4 Gouvernance

La gouvernance du RRUQ s'exerce par la concertation de tous les intervenants permettant la supervision, la gestion et l'administration du RRUQ le plus efficacement possible dans le respect du rôle fiduciaire.

- Assurer le respect du rôle fiduciaire en priorisant le meilleur intérêt de l'ensemble des participants et bénéficiaires, présents et futurs
- Favoriser le développement des compétences des membres des comités
- Favoriser la collaboration entre les intervenants du RRUQ, notamment par l'échange d'information
- Promouvoir la transparence dans le cadre de la gouvernance du RRUQ, permettant aux fiduciaires et aux délégués de s'acquitter adéquatement de leurs responsabilités
- Assurer la conformité de la gouvernance et promouvoir la gestion intégrée des risques

